



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

KUINKA YRITYKSET VALITSEVAT SIJOITTUMISKOHTEENSA - ILMIÖT VALINTOJEN TAUSTALLA

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Markkinointi
Opinnäytetyö
Syksy 2014
Niina Hakulinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Markkinointi

HAKULINEN NIINA JOHANNA: Kuinka yritykset valitsevat sijoittumisko-
teensa
- ilmiöt valintojen taustalla

Markkinoinnin opinnäytetyö, 75 sivua

Syksy 2014

TIIVISTELMÄ

Tämä tutkimus selvittää yrityksen sijoittumispäätökseen vaikuttavia seikkoja. Se tehtiin toimeksiantona Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n hallinnoiman Lahti Business Region -konseptin jatkokehitystä varten. Tavoitteena oli luoda pohjaa kvantitatiiviselle tutkimukselle ja löytää kehityskohtia Lahden seudulle sijoittumista harkitsevien asiakkaiden kohtaamiseen tutkimusanalyysien perusteella.

Teoriaosuus kävi läpi yritysten ja seudullisen kilpailukyvyn tekijöitä, sekä yleisesti päätöksenteossa vaikuttavia seikkoja aiheeseen liittyvän kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten pohjalta. LADECin Invest In -toiminnan ja yrityksen sijoittumisvalintaprosessin lomittuminen keskenään on myös tarkastelun kohteena.

Empiriaosuus tutki vaikuttaneita tekijöitä yritysten sijoittumisvalinnassa. Tutkimus on kvalitatiivinen ja se toteutettiin avoimena haastatteluna ja fenomenologisena aineiston analysointina. Haastateltavina olivat Lahteen vuosien 2010 - 2014 sijoittuneen viiden satunnaisen eri yrityksen sijoittumispäätöksenteosta osittain tai kokonaan vastanneet henkilöt.

Tutkimuksen perusteella selvisi, että yritysten sijoittumispäätöksentekotilanne on hyvin moniulotteinen. Pelkät yksittäiset kilpailutekijät eivät ratkaise sijoittumispäätöstä. Päätös ei synny kuplassa, vaan sen tapahtuu aina omassa kontekstissaan. Alati muuttuva toimintaympäristö tekee valinnan seuraamuksista arvaamattoman ja pakottaa tekemään valinnan myös jossain määrin epärationaalisesti. Toimiala-, ja persoonakohtaiset seikat, sekä organisaatorakenne vaikuttavat valinnan tekoon. Sijoittumista helpottavan palvelun laatu ja onnistuminen nousi myös tärkeäksi vaikuttajaksi.

Avainsanat: Sijoittumisvalinta, päätöksenteko, kilpailukyky, seutumarkkinointi

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Marketing

HAKULINEN NIINA JOHANNA

How companies choose their location –
different phenomena affecting the
choices

Bachelor's Thesis in Marketing, 75 pages

Autumn 2014

ABSTRACT

This thesis explores the phenomena that affect on decision making when a company considers its location. It was made as an assignment to Lahti Region Development LADEC Ltd. which administrates the Lahti Business Region concept. The purpose of this study was to set up basis for a quantitative study. Another purpose was to develop the processes according to the analysis when new companies are considering locating their operations into the Lahti region.

The theoretical part of the thesis focuses on understanding the factors that make the companies and regions competitive. It also examines some of the factors that affect decision making in general. Sources include literary material and publications related to the topics. Finally, the last section of the theoretical part explains how companies' decision making process and also LADEC's Invest In model are related.

The empirical part examines the factors that affected the decision when choosing a location for a company. The study was an open qualitative research interview with a phenomenological analysis. There were five interviewees from different industries that had been fully or partly responsible for the decision of locating their businesses to the Lahti region during 2010 - 2014.

Based on the results, it seems that the decision making in choosing a company's location is very complex and is affected by various phenomena. The decision cannot be made in a bubble. It is affected by the ever-changing operational environment which forces the decision to be made, to some extent, irrationally. Decision making is also affected by the various requirements of an industry, by different personalities and the organizational type. The received service during the relocation process was also considered an important factor.

Keywords: choosing company's location, decision making, competitiveness, regional marketing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Työn tavoite, tutkimuskysymykset ja rakenne	4
2	YRITYSTEN JA ALUEIDEN KILPAILUKYKYYN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	7
2.1	Verkostot, tietoympäristö ja innovaatiotoiminta	7
2.2	Työmarkkinatilanne, työntekijät ja ympäristö	8
2.3	Logistinen sijainti ja kustannustekijät	9
2.4	Rahoitus- ja tukimahdollisuudet	10
2.5	Maine, profiili ja imago	18
3	YRITYKSEN PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSI JA INVEST IN -TYÖ	23
3.1	Päätöksenteon ja valintojen vaikutteet	23
3.2	Strateginen ja operatiivinen päätöksenteko	29
3.3	Yritysten päätöksenteko ja Invest In -työ	30
4	EMPIIRINEN TUTKIMUS	37
4.1	Lahden seutu yritysalueena	37
4.2	Tutkimusmenetelmä	40
4.3	Tutkimuksen eteneminen	42
4.4	Haastatteluaineiston purku	45
4.5	Haastatteluaineiston yhteenveto	54
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	58
5.1	Pohdintoja tutkimuksesta ja sen tuloksista	58
5.2	Loppuyhteenveto	63
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	65
	LÄHTEET	66

1 JOHDANTO

Yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja kilpailu on kovaa, joten yritysten on pystyttävä vastaamaan haasteeseen kehittämällä toimintaansa jatkuvasti kilpailukykyisemmäksi ja innovatiivisemmaksi. Sijainnilla ja kilpailukykyä ylläpitävällä ja kehitystä tukevalla toimintaympäristöllä onkin yrityksen elinvoimalle suuri merkitys.

Sijoittumispäätökset ovat kokonaisuudessaan yrityksen suuntaan vaikuttavia strategisia investointipäätöksiä, joita harkitaan huolella, sillä epäonnistuessaan niillä voi olla jopa kohtalokkaat seuraukset yrityksen kannattavuuden kannalta (Kansola 2010, 18). Optimaalisen sijaintipaikan valinta on hyvin monisyistä, eivätkä yritykset halua tehdä huonoihin seurauksiin johtavaa valintaa. Monimutkaisen tilanteen ja useiden vaikuttavien tekijöiden takia sijoittumispäätöksen taustalla vaikuttaakin useiden tutkimusten (Esim. Damasio 2003, Kahneman 2012) mukaan myös erilaisia epärationaalisia tekijöitä. Tässä työssä selvitetään, mitä kaikkia tekijöitä on vaikuttamassa sijoittumispäätökseen.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Uusien yritysten sijoittuminen Lahden seudulle on tärkeää, sillä sitä myöten Lahteen saadaan uusia markkinoita ja palveluita sekä uusia työpaikkoja. Lahden työttömyysaste helmikuussa 2014 oli suurimpien kaupunkien korkein, 17,7 prosenttia. Lomautettuja koko Päijät- ja Kanta-Hämeen alueella oli 38,9 prosenttia enemmän kuin vuonna 2013. Heinäkuussa 2014 Lahden työttömyysprosentti oli noussut jo 18,7 prosenttiin, joka on kokonaisuudessaan 2,8 prosenttiyksikköä korkeampi kuin reilu vuosi sitten. (ELY-keskus 2014.) Syyskuussa työttömyysprosentti oli hieman laskenut ja oli 17,3 prosenttia (Lahden Kaupunki 2014.)



Kuvio 1 Lahden seudulle sijoittuvien yritysten merkityksellisyyden ympyrä

Uudet yritykset tuovat verotuloja. Niitä saadaan myös yritysten työllistämien työntekijöiden palkoista. Verorahoilla voidaan kehittää Lahden seudun yleistä viihtyvyyttä ja hyvinvointia. Lahden viihtyisyys paranee ja se houkuttaa Lahden seudulle jälleen lisää innovatiivisia osajia, uusia yrityksiä, asujia ja matkailijoita. Osaamis- ja yhteistyöverkostot ja seudun elinvoimaisuus vahvistuvat entisestään ja innovaatiotoiminta kehittyy. Kehä ruokkii itseään (kuvio 1).

Yritysten sijoittumiskäyttäytymistä ja alueiden välistä kilpailukykyä Suomessa on tutkittu (esim. Sotarauta ym 2004) ja aiheesta on tehty muun muassa pro gradu - töitä. Ne ovat tutkineet yritysten sijoittumista eri alueille (esim. Myllynen 2011, Haggren 2011). Tutkimuskysymykset sekä analyysit ovat painottuneet yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavien mitattavien rationaalisten tekijöiden tutkimiseen. Tässä tutkimuksessa mitataan tarkemmin myös abstrakteja tekijöitä.

Lahden seudusta on tehty 2000-luvulla muutamia muuttajatutkimuksia ja Lahden vetovoimaisuutta mittaava yhteenvetotutkimus (Maunula 2011), jossa kohderyhmänä ovat olleet lähinnä yksityiset henkilöt, paikalliset yrittäjät ja kokousmatkaa-

jat. Näistä tutkimuksista ilmenee, että mielikuvat työtarjonnasta Lahden seudulla ovat heikot. Myös paikallisten oma näkemys Lahdesta on melko negatiivinen. Syksyllä 2014 valmistui Aalto Yliopiston Repbu-hankkeen loppuraportti, joka käsitteli uudelleensijoittumisen prosesseja. Tämä tutkimus keskittyi toimistotyöntekijöiden lähiseudun sisällä tapahtuviin uudelleensijoittumisiin. Tutkimus keskittyi muuttoprosessiin ja muutostilanteen johtamiseen sekä uudelleensijoittumisen vaikutuksiin yrityksen toiminnassa. Se tutki lisäksi markkinatilannetta uudelleensijoittumisen palvelukysynnässä ja tarjonnassa. Luvussa 3.3. on mukana otteita tästä tutkimuksesta.

Yritysten näkökulmasta Lahden seudusta on tehty vuonna 2014 yrityspotentiaalikartoitus Innolinkin toimesta. Se tutki Lahden ulkopuolisten yritysten (Tampere - Helsinki) mielikuvia Lahden seudusta yritysalueena. Vastaajina oli 401 pk-yritystä. Tutkimuksesta tulee vahvasti esiin, että Lahden seutu on kovin tuntematon yritysalue. Se tutki erityisesti Niemen alueen, Paassillan sekä Hopeakallion yritysalueiden tunnettuutta. 81- 96,6 % vastanneista oli täysin epätietoisia kyseisistä alueista. Vahvuuksia, tai heikkouksia ei osattu kertoa. Myös tietämättömyyttä Lahden todellisista vahvuuksista oli havaittavissa, sillä eräässäkin vastauksessa sanottiin, että ”Lahti ei ole korkeakoulukaupunki”. Monet eivät yllättäen edes tienneet, missä Lahti sijaitsee. Suurin osa ei myöskään osoittanut lainkaan kiinnostusta sijoittua Lahteen (77 - 95,4 % vastaajista, riippuen yritysalueesta). Parin vuosikymmenen takainen katteeton ”The Business City” -markkinointi sekä Lahden maine ”Suomen Chicagona” olivat myös yhä monien mielissä. Lahtea ei näiden tutkimusten kommenttien mukaan välttämättä mielletä kovin yritys- eikä ihmisystävällisenä ympäristönä. Lahden seutu oli seitsemänneksi muuttovoittoisin kaupunki aikavälillä 2009 - 2013, mutta nyt se on kääntymässä muuttotappioiseksi. (Uusi-Eskola 2014; Autio 2014.)

Lahden seudun kilpailukyky- ja elinkeinostrategian visiona on ollut, että vuonna 2015 Lahden seutu on Suomen ympäristötehokkain ja yritysystävällisin maakunta. Kaikessa julkisessa, elinkeinoelämään vaikuttavassa toiminnassa, on pyritty ohjelman mukaan mahdollisimman hyvin huomioimaan yritysten kasvun ja kilpailukyvyen edellytykset. (Lahden seudun kilpailukyky- ja elinkeinostrategia 2009 - 2015.) Lahden yrittäjillä teetetty tutkimus toi ilmi, että Lahden seutu sijoittui kol-

mannelle sijalle yritysystävällisyydessä valtakunnallisessa vertailussa (Päijät-Hämeen Yrittäjät 2012). Tutkimus teetettiin päijäthämeläisille yrityseducustajille ja kuntien työntekijöille. Tutkimuksissa huomataan, että Lahden seudulla jo toimivat yrittäjät ja yritykset pitävät Lahden seutua pääosin hyvänä ja toimivana yritys ympäristönä, kun taas ulkopuolisten mielikuva Lahden seudusta on pääosin negatiivinen.

Lahden kaupungin työllisyys- ja elinvoimaohjelma 2015 - 2020 on kirjannut tavoitteena, että Lahden seudun työttömyys on puolittunut vuoden 2014 tasosta vuoteen 2020 mennessä. Etenkin nuorisotyöttömyyden vähentämiseen pyritään nuorisotakuulla, jossa tehostetaan nuorisotyöllisyyttä edistäviä prosesseja. Uusien yritysten perustamisen myötä tavoitellaan 3000 uutta työpaikkaa, sekä uusien alueelle sijoittuvien yritysten myötä 1000 työpaikkaa. 1500 uuden työpaikan tavoite on asetettu jo olemassa oleviin yrityksiin. Ohjelmalla pyritään luomaan hyvät edellytykset seudun kestäväälle kehitykselle, sekä otolliset olosuhteet yrityksille; niiden syntyyn, uudistumiseen ja alueelle sijoittumiseen. Tärkeimpinä toimenpiteinä nähdään yrityspalveluprosessien kehittäminen ja toimijoiden roolin selkeyttäminen. (Lahden kaupungin työllisyys- ja elinvoimaohjelma 2015 - 2020).

1.2 Työn tavoite, tutkimuskysymykset ja rakenne

Työ tehdään toimeksiantona Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n Lahti Business Region -konseptin jatkokehitystä varten. LADEC pyrkii kehittämään Lahden seudun elinkeinotoimintaa ja kilpailukykyä sekä vetovoimaisuutta muun muassa tarjoamalla yrityksille asiantuntija- ja neuvontapalveluita ja edistämällä innovaatiotoiminnan edellytyksiä. Kaiken toiminnan tavoitteena on lopulta luoda lisää työpaikkoja sekä yleistä hyvinvointia seudulle. Lahti Business Region -konseptissa tuodaan esiin Lahden seutua elinvoimaisena yritysalueena. (LADEC 2014.) Tavoitteena tässä työssä on saada apuvälineitä Invest In -toimintaan, jossa tavoitteena on saada uusia yrityksiä sijoittumaan Lahden seudulle. Sijoittumisvalinnan teon kokemuskulma ja päätöksentekoon vaikuttavien tekijöiden syvempi selvittäminen antaa näkökulmaa siihen, kuinka pystytään paremmin ymmärtämään asiakasta hänen lähtökohdistaan ja ohjaamaan ja tukemaan yrityksiä

kohti Lahden seudulle sijoittumista. Tämän tutkimuksen tarkoitus on myös luoda pohjaa laajemmalle joukolle tehtävälle kvantitatiiviselle tutkimukselle sijoittumiseen johtaneista seikoista. Teoriaosuus rajautuu yritysten kilpailukyvyn tekijöihin, valintojen vaikutteisiin sekä yrityksen päätöksentekoprosessiin. On ymmärrettävä yritysten kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä sekä yleisesti valintojen ja päätösten teossa vaikuttavia asioita, jotta voidaan ymmärtää sijoittumisvalintojen tekoa. Kuntamarkkinoinnin ja sijoittumispalveluiden puoli on mukana, koska on nähtävä asioiden eri puolet, jotta vastavuoroisuutta pystytään kehittämään. Empiirinen osio tutkii Lahden seudulle sijoittuneiden yritysten sijoittumisvalintaan vaikuttaneita seikkoja sekä kokemusta sijoittumisprosessista.

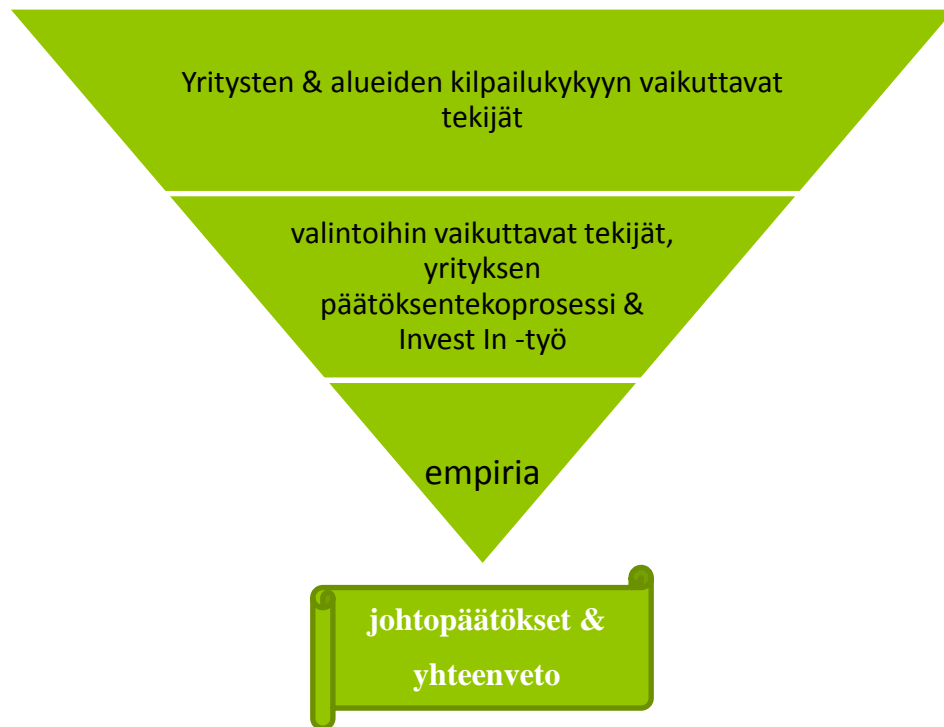
Tutkimuksen pääkysymys on:

- Mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen sijoittumispäätökseen?

Alakysymyksiä:

- Miten ja missä suhteessa epärationaaliset tekijät vaikuttavat sijoittumispäätökseen?
- Kuka tekee sijoittumispäätöksen tai vaikuttaa sijoittumispäätökseen yrityksessä?

Perusjoukkona empiirisessä tutkimuksessa ovat Lahden seudulle sijoituneet yritykset. Tutkimusjoukkona on viisi kappaletta viiden vuoden sisällä Lahden seudulle sijoittunutta, eri toimialojen yritystä. En halunnut rajata tutkimukseeni vain tiettyä toimialaa, vaan tutkia ilmiötä laajemmin. Tarkoituksena empiriaosuudessa ei ole selvittää eri toimialojen tarpeiden eroavaisuuksia, vaan yleisempiä, yleistettävempiä piirteitä. Alun perin tarkoituksena oli tutkia myös tänne sijoittumista harkinneiden, mutta Lahden seudun lopulta hyljänneiden vaikutteita ja kokemuksia, mutta päätin kuitenkin rajata tutkimukseni vain sijoittuneisiin yrityksiin. Tutkimusosuudessa kerron tarkemmin tutkimuksen kulusta.



Kuvio 2 Työn rakenne

Työ koostuu neljästä osiosta, jotka on havainnollistettu kuviossa 2. Teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa käsitellään kilpailukykyyn tekijöitä ja aiempien sijaintipaikan valintaa selvittäneiden tutkimusten tuloksia. Toisessa luvussa selvitetään, mitä tekijöitä vaikuttaa taustalla valinnoissa sekä kuinka yrityksen päätöksentekoprosessi ja Invest In -toiminta kytkeytyvät yhteen. Empiriaosuus tutustuu aluksi lyhyesti Lahden seutuun yritysalueena. Varsinainen tutkimus selvittää erilaisten vaikuttavien tekijöiden osuutta sijoittumispäätöksenteossa sekä tutkii kokemusta tilanteesta. Tutkimus on kvalitatiivinen ja se toteutetaan avoimena haastatteluna, sekä fenomenologisena aineiston analysointina. Viimeisenä seuraavat johtopäätökset kehitysehdotuksineen ja yhteenveto.

2 YRITYSTEN JA ALUEIDEN KILPAILUKYKYYN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

2.1 Verkostot, tietoympäristö ja innovaatiotoiminta

Lokalisaatioetua (kasautumisetu, agglomeraatioetu) yritykset saavat sijoittumalla alueelle, jossa jo ennestään on paljon liiketoimintaa. Lokalisaatioetu lisää alueen tuottavuutta, pienentää kuljetuskustannuksia, luo paikallista osaamista ja lisää innovaatioiden mahdollisuuksia. Urbanisaatioetua (kaupungistumisetu) saadaan kaupungin suuren koon ja sen monipuolisuuden myötä. Monimuotoisuus lisää uudenlaisia palveluita ja tavaroita. Lokalisaation myötä alueen tuottavuus voi nousta muita suuremmaksi, jolloin yritysten kannattavuus sekä palkkataso nousee korkeammaksi. Kasvukeskukset houkuttelevat helpommin alueelle uusia yrityksiä ja työntekijöitä, ja siten näille alueille kehittyy osaamiskeskittymiä, jotka kasvattavat jälleen uusia osaajia ja innovaatioita. Klusteroituessaan saman toimialan yritykset sekä tutkimus- ja kehitystoiminta toimivat yhteen tiiviimmin ja tuottavat merkittävää synergiaetua. (Loikkanen 2013, 4-5; Tekes 2003.)

Yritysten toimintaympäristössä tulisi olla monenlaisia osaajia innovatiivisuutta tukemassa, joten aktiivisten yhteistyöverkostojen tärkeyttä ei voi liiaksi korostaa. Verkostoitumisella tarkoitetaan vastavuoroisia keskinäiseen resurssienvaihtoon perustuvia vuorovaikutussuhteita ja keskinäistä riippuvuutta, josta muodostuu synergiaetua ja hyötyä kaikille mukana oleville. Toiminta ei ole hierarkkista, vaan se perustuu keskinäiseen lojaalisuuteen, solidaarisuuteen ja luottamukseen. Tarve verkostoitumiseen tulee kilpailun kiristymisestä yritysten ja alueiden välillä, sekä toimintatapojen ja -ympäristön muuttumisesta, jolloin tutkimustoiminta ja tiedon jakaminen kasvattavat merkitystään. (Linnamaa & Sotarauta 2001, 60 - 63.) Ko- lehmainen (2004, 40 - 43) toteaa toimivien verkostojen olevan innovaatiotoimin- nan avain. Erilaisten yhteistyöyritysten sekä oppilaitosten ja hyödynnettävien tut- kimus- ja testauslaitosten läheisyys on olennainen asia. Organisaatioiden välinen tiedon ja teknologian jakaminen sekä kehittämistoiminta luovat uusia innovaatioi- ta. Tämän lisäksi oleellista ovat sopivat puitteet ja innovatiivisuutta kannustava ilmapiiri. Suurin tekijä on kuitenkin yhteistyösuuntautuneisuus, itsessään nä- mä tekijät eivät tuo mitään lisäarvoa kokonaisuuteen. Yhteistyösuhteet muodostu-

vat monesti henkilösuhteiden ympärille, jolloin henkilökohtainen vuorovaikutus on suuressa roolissa verkostoiden toimivuuden kannalta. (Raunio 2001, Raunio 2000 mukaan; Tekes 2003.) Raunio (2004, 38, 83) muistuttaa, että toimijoiden välistä yhteistyötä ja innovaatioita tulee kehittää siten, että kaikki saavat sillä hetkellä lisäarvoa omaan toimintaansa ja sen kehittämiseen. Tarkoituksena ei ole, että lähtökohtaisesti vasta ”valmiita” innovaatioita aletaan markkinoida ulospäin.

Paineet ekologisemmasta toiminnasta luonnonvarojen muuttuessa rajallisemmiksi ja kuluttajien arvojen vihreämmiksi tuovat osaltaan omat haasteensa sijoittumispäätöksissä. Erilaiset Cleantech-ratkaisut ovat etenevissä määrin yritysten suunnitelmissa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi, ja sijoittumiskohteen tulisi tarjota siihen mahdollisuuksia. Cleantech tarkoittaa erilaisia keinoja pyrkiä parantamaan yritysten prosessien ympäristöystävällisyyttä. (Lahden seudun kilpailukyky- ja elinkeinostrategia 2009 - 2015.)

2.2 Työmarkkinatilanne, työntekijät ja ympäristö

Paikallinen työmarkkinoiden luonne ja työvoiman saatavuus vaikuttavat keskeisesti innovatiivisuuteen ja sen kehittymiseen. Yritykset tahtovat taidokasta ja koulutettua työvoimaa, jotka pystyvät kehittämään tuotteiden laatua jatkuvasti parempaan suuntaan. Työntekijöiden ammattitaito, palkkakustannukset ja alueella vallitseva kilpailu työvoimasta ovatkin erittäin merkittäviä asioita sijoittumispäätöksissä. (Verner 2013.) Osaavan työvoiman saannissa on syytä olla proaktiivinen, joten eri alojen oppilaitosten sijainti sijoittumiskohteessa on tärkeää myös tulevaisuuden osaajien helppoa saantia ajatellen. Kolehmainen ym. (2004) tuovat esiin yliopistojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten merkitystä alueiden dynamoina, ankkureina ja magneetteina. Ne sitovat yrityksiä alueelle molemmille hyödyllisillä tutkimus-, koulutus- ja konsultointihankkeilla. Koulutus- ja tutkimustoiminnan myötä ne myös tuovat ja houkuttelevat magneetin lailla alueelle uusia osaajia sekä uutta yritystoimintaa. (Kolehmainen ym. 2004,41.)

Yrityksen ympäristöllä palveluineen sekä alueen kulttuurilla ja laadulla ja on merkitystä yritykselle, vaikka ne eivät vaikutakaan suoraan tuotantoon. Kun seudulla

on korkealaatuinen asuin- ja elinympäristö, se vaikuttaa vahvasti osaavan työvoiman ja heitä työllistävien yritysten halukkuuteen sijoittua kyseiselle alueille. Tällaisilla alueilla työvoimaa on helpompi houkutella, ja alhaisempi palkkataso hyväksytään myös helpommin. (Laakso & Loikkanen, 2004, 80- 81.) Osaava työvoima on saatava sitoutumaan alueellista kehitystä ylläpitämään, joten seudun on oltava kokonaisvaltaisesti vetovoimainen ja sen on tarjottava hyvät mahdollisuudet myös työn ulkopuoliseen ajanviettoon ja asumiseen (Raunio 2001, 130). Vetovoimaisuuteen vaikuttavat muun muassa yleinen viihtyisyys, arkkitehtuuri, asumisen laatu, elinympäristö, kaupungin tarjoamat palvelut, liikenneyhteydet, elinkustannukset, uramahdollisuudet sekä sosiaaliset verkostot (Raunio 2001, Linnamaata 1999, 28 soveltaen.) Silander, Tervo & Niittykangas (1997, 50) toteavat, että monet pienyrittäjät saattavat sijoittua kotiseudulleen, vaikka seudun edellytykset yritystoiminnan kannalta eivät olisi edes kaikkein parhaat.

Aluekaavoitukset ovat suurena tekijänä alueen houkuttelevuudessa. Alueen toimiva yhdyskuntarakenne ja sen monipuolisuus, palvelurakenne, tuottavuus sekä palkkataso houkuttelevat alueelle uusia yrityksiä. Nämä tekijät taas ovat verrannollisia alueen asukas- ja työpaikkatiheyksiin. Kaavoituspäätöksiä tehdään alueen vetovoimaisuuden ja kysynnän, sekä tuotto-odotuksien mukaan. (Loikkanen 2013, 17.)

2.3 Logistinen sijainti ja kustannustekijät

Eri toimialojen vaatimukset sijainnin tarjonnalta vaihtelevat suuresti ja sijainnin valintaan vaikuttaa myös yrityksen sijainti jakeluketjussa (Stevenson 2011). Onko tärkeämpää olla lähellä loppuasiakkaita vai jakelijaa? Sijainti lähellä suurta alihankkijaa tai strategista kumppania saattaa olla hyvinkin olennaista tietyille toimijoille. Asiakasorganisaatioiden kanssa on myös helpompaa luoda toimiva ja joustava vuorovaikutussuhde, kun sijainti on läheinen. (Tekes 2003; Kolehmainen 2004, 40.) Liikenneyhteydet alueen sisällä, kotimaassa ja ulkomailla vaikuttavat kilpailukykyyn. Sijaintivalinnoissa otetaan huomioon yrityksen toiminnan vaatimuksiin optimaaliset liikenneyhteydet. Hyvä saavutettavuus ja lyhyet etäisyydet houkuttelevat alueelle yrityksiä ja asukkaita. (Loikkanen 2013, 12.)

Laakso & Loikkanen (2004) jakavat toimialat seuraaviin kahteen sijoittumisnäkökulmaryhmään: tuotantokustannuksiin suuntautuneet ja kuljetuskustannuksiin suuntautuneet. Tuotantokustannuksia painottavat toimialat ovat sellaisia, joissa tuotantoprosessi on riippuvainen jostain tuotannontekijästä, esimerkiksi työvoimasta, jonka kustannukset vaihtelevat alueittain. Kuljetuskustannuksiin suuntautuneet taas voidaan jakaa vielä kahteen: resurssisuuntautuneisiin ja markkinasuuntautuneisiin. Resurssisuuntautuneita ovat esimerkiksi metsäteollisuus, jossa raaka-aineen kuljetuskustannukset ovat suuret. Markkinasuuntautuneita ovat esimerkiksi palvelualat, joilla suurin kustannuserä menee lopputuotteen kuljetuskustannuksiin. (Laakso & Loikkanen 2004, 78 - 79.)

2.4 Rahoitus- ja tukimahdollisuudet

Alueen yrittäjämysteisyydellä ja tuen saannilla on merkittävä vaikutus siihen halutaanko alueella perustaa uutta yritystä, tai sijoittua alueelle. Aloittavien ja kasvua hakevien yritysten neuvontapalveluiden ja rahoitusratkaisujen saantimahdollisuus auttaa ja helpottaa yritystoiminnan suunnittelua. Yritysten eri tarpeisiin, kuten kasvuun ja kansainvälistymiseen, tulisi olla tarjolla saumattomasti toimivia palveluorganisaatioita. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005.)

Yritysten rahoituksella tuetaan innovaatiotoimintaa sekä toimijoiden keskinäisen vuorovaikutuksen ylläpitämistä ja verkostoitumista. Yritysten kasvumahdollisuudet ovat kiinni yrittäjän omasta kasvuhalusta ja motivaatiosta sekä yrityksen toimintaympäristön edellytyksistä. Kasvuyritysten tuensaantimahdollisuus on välttämätöntä niiden kasvun ja kilpailukykyyn ylläpitämiseksi, mutta etenkin laajemmalla kaavassa alueellisen kehityksen ja työllistämisaikutusten takia. Tutkimus- ja kehitystoimintaa on ylläpidettävä, sillä innovaatiotoiminta laajentaa markkinoita luomalla uusia tuote- ja palveluvalikoimia, tuotantotapoja sekä jakelukanavia. Innovaatiotoiminnalla palvellaan alueellista (ja kansantaloudellista) kilpailukykyä. Kansainvälisen kaupan kasvua sen noustessa entistä tärkeämmäksi kilpailutekijäksi on tuettava, mutta samalla pyrittävä pitämään kiinni kasvuyrityksistä, etteivät

ne karkaa ulkomaille, tai sijoittumisnäkökulmassa myöskään muihin kuntiin. (Tekes 2003; Valtionvarainministeriö 2009.)

Kehitysyhtiöiden toimenä on edistää paikallista innovaatiotoimintaa ja kehittää elinkeinotoiminnan edellytyksiä sekä alueellista vetovoimaa ja kilpailukykyä. Kehitysyhtiöillä on oltava riittävät resurssit, oikeat strategiat ja selkeä toimintakonsepti, jotta he voivat palvella yrityksiä ja tukea aluekehitystä oikein tavoin pitkäjänteisellä otteella. Alueellista kilpailuetua lisää kehittäjäorganisaatioiden asiantuntijamaisuus ja yhteistyöhalukkuutta lisäävä toiminta verkostoissa. Kehittäjäorganisaatioiden maine onkin suurena tekijänä alueen ulkoisten suhteiden muodostamiseen. Organisaation imago voi henkilöityä yksittäisissä edustavissa johtohenkilöissä, mutta organisaation toimintaverkostoissa muutkin organisaatioiden edustajat ovat tekemisissä ulkopuolisten yhteistyökumppanien kanssa. Mielikuvat muun muassa organisaation osaamisesta ja toimintakulttuurista erinäisten julkaisujen, onnistuneiden tai epäonnistuneiden hankkeiden ja projektien myötä, vaikuttavat yhteistyösuhteisiin. Organisaation sisäinen identiteetti, eli se kuinka henkilöstö itse kokee tehtävänsä, toimintatavat ja organisaation mission sekä arvot, välittyy yhteistyön kautta mielikuvana ja määrittää vahvasti yhteistyöhalut. (Sotarauta & Lähteenmäki 2004, 54 - 56; Raunio 2004, 164 - 165.)

Silander ym. (1997, 55 - 56) kasasivat yrityksillä teetettyjen useamman vuoden kyselytutkimusten pohjalta seitsemän suurinta sijantivalintaan vaikuttavaa kriteeriä, jotka ovat jaoteltuina kuviossa 3. Työvoimatekijät nousivat tässä koonnissa kaikkein merkittävimmäksi tekijäksi sijoittumisvalintaan.



Kuvio 3 Sijoittumisvalinnassa eniten vaikuttaneet tekijät tutkimusten mukaan (Sijlander ym. 1997)

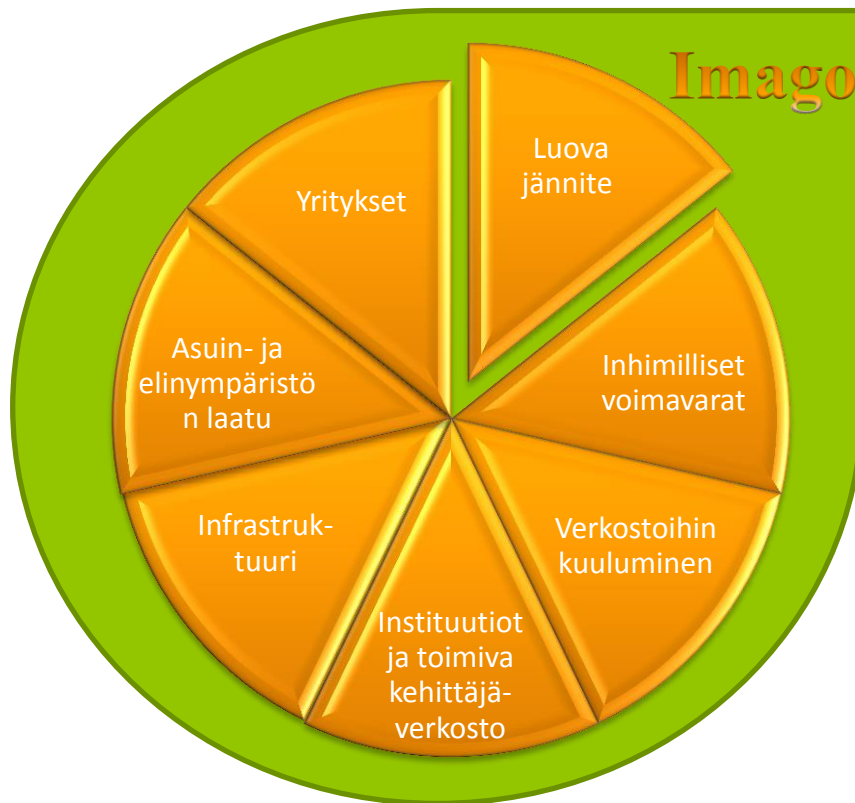


Kuvio 4 Vetovoimatekijöiden kovia ja pehmeitä esimerkkejä (mukaillen Rainisto 2004)

Rainisto (2004, 66 - 67) jakaa seudun vetovoiman pehmeisiin ja koviin tekijöihin (kuvio 4). Näistä kovat tekijät ovat harvoin erottautumiskykyisiä, usein paikkojen markkinoinnissa käytettyjä. Pehmeät tekijät taas ovat usein pitkäjänteisen kehitysrubeaman tuloksia, jotka tuovat todellista kilpailuetua ja joita on vaikeaa kopioida. Rainisto (2004) muistuttaa, että asiakashyödyn ja lisäarvon tuottaminen ratkaisee alueen menestyspotentiaalin. Alueellisesti itse määritellyt kilpailuedut eivät välttämättä oikeasti tuota asiakashyötyä. (Rainisto 2004, 82). Alueen brändi vaikuttaa myös sijoittumiskohdetta valittaessa. Sosiaalinen rakenne, tuttuus ja turvattu-muuskokemus vaikuttavat alueen brändiin. Saman toimialan edustajat hakeutuvat usein lähelle toisiaan myös uskottavuus- ja yhtenäisyyskokemuksen takia. (Kokko 2014.)

Sotarauta & Mustikkamäki (2001) listasivat kokoelmateoksessaan *Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä* kahdeksan alueellisen kilpailukyvyn suurinta tekijää aiempien tutkimusten pohjalta (kuvio 5). Infrastruktuuri, eli alueen fyysinen toimintaympäristö kattaa liikenneyhteydet, tietoliikenneyhteydet, kaavaratkaisut, tontit, toimitilat ja energian saannin, mutta lisäksi myös esimerkiksi erilaiset kustannustekijät, kuten sähkömaksut. Asuin- ja elinympäristön laatu kattaa fyysi-

sen ja toiminnallisen ympäristön. On siis oltava riittävät palvelut sekä yleinen viihtyisä ja mahdollisuuksia tarjoava ympäristö. Erilaiset instituutiot, kuten kehittäjäyhtiöt, tutkimuslaitokset, korkeakoulut ja työ- ja elinkeinopalvelut tuovat merkittävää kilpailuetua, mutta näidenkin verkostojen toimivuus määrittää kuinka paljon etua niistä lopulta on yhdessä. Yrityskenttä kattaa muun muassa toimiala- ja kokorakenteen, osaamisen, yhteistyökumppanit, toimialojen kilpailutilanteen ja markkinoiden rakenteen. Inhimilliset voimavarat tarkoittavat seudulla työskenteleviä ja opiskelevia, innovatiivisia ja osaavia ihmisiä. Inhimillisten voimavarojen kehittämisessä oleellista on pysyä muutoksessa mukana ja reagoida nopeasti yritysten muuttuviin tarpeisiin koulutuslaitosten puolesta. On myös merkittävää, millaisissa verkostoissa alueelle sijoittuneet ovat mukana. Lisäksi merkitsee heidän asemansa verkostoissa, sekä se, millaista lisäarvoa nämä verkostot alueelle tuovat ja pystytäänkö luomaan uusia hyödyllisiä verkostoja. Imago ei ole yksi erillinen tekijä, vaan se muodostuu aiempien tekijöiden toimivuuden mukaan mielikuvana alueesta. Nämä eri tekijät tukevat toisiaan ja luovat perustan alueen kehitykselle. Lisäksi niiden tulisi voida luoda kilpailuetua ja näin erottua muista alueista. Mukaan lisättiin aiempien tekijöiden mukaan vielä yksi tekijä, luova jännite. Se on jatkuvan muutoksen ja kehityksen tila. Se muodostaa jännitteen, josta voi kummuta jotain aivan uutta, erilaista ja mullistavaa. Se merkitsee siis innokkuutta, rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta ajattelussa, päätöksenteossa ja toiminnassa. (Sotara ym. 2001.)



Kuvio 5 Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksikko (mukaillen Sotarauta & Mustikkamäki 2001, 206.)

Kauppakamari teetti tutkimuksen alueellisesta kilpailukyvyistä vuonna 2011. Siitä ilmeni, että työvoiman saatavuus oli edelleen yritysten sijoittumiskriteereissä merkittävin asia, mutta liikenneyhteyksien merkitys on kasvanut. Markkinoiden läheisyys sekä alueen yleinen viihtyisyys ja kasvuhakuisuus ovat myös merkityksellisimpiä asioita. Hämeen alueella tärkeimmäksi nousivat liikenneyhteydet, ja myös alueen imago oli top viisi -listauksessa. Oppilaitosten sijainnillisuus on kasvattanut merkitystä suuresti vuosien varrella. Kun esimerkiksi vuonna 2002 yliopiston tai korkeakoulun sijainti alueella merkitsi kuudelle prosentille erittäin paljon ja 14 %:lle paljon, vuonna 2011 13 %:lle erittäin paljon ja 23 %:lle paljon. Osasyynä voi olla se, että 29 % vastaajista kokee, että heidän on tällä hetkellä vaikeaa saada uutta työvoimaa. 72 % yrityksistä on myös ollut yhteistyössä paikallisten oppilaitosten kanssa viimeisen kolmen vuoden aikana. Alueellista kehitystä kyselyn mukaan tuettaisiin parhaiten paremmilla liikenneyhteyksillä (52 % vastaajista) ja työnantajamaksujen alentamisella (43 % vastaajista). Vain viideosa vastaajista kokee, että julkisissa hankinnoissa huomioidaan tarpeeksi alueen pien-

yrityksiä. Myös kaupunkien elinkeinopolitiikan toimivuutta mitannut tutkimus vuonna 2014 toi ilmi, että paikallisia yrityksiä tulisi ottaa paremmin mukaan julkisiin kilpailutuksiin. Lahti sai tutkimuksessa kouluasteikolla kokonaisarvosanakseen 6,5 (Vanhanen 2014).

Lisäksi kaikkien näiden vaikuttavien seikkojen ohella olisi syytä muistaa, että muun muassa vallitsevat trendit ja niiden kehittyminen, joita on havainnollistettu kuviossa 6, sekä erilaiset lainsäädännölliset ja sisä- ja ulkopoliittiset ratkaisut (esim. mahdollinen kuntaliitos, talouspakotteet) vaikuttavat yritysten toimintaympäristöön ja voivat muuttaa niiden toimintaa rajustikin.



Kuvio 6 Elinkeinoelämän muutostrendejä (Lahden seudun kilpailukyky- ja elinkeinostrategia 2009 - 2015)

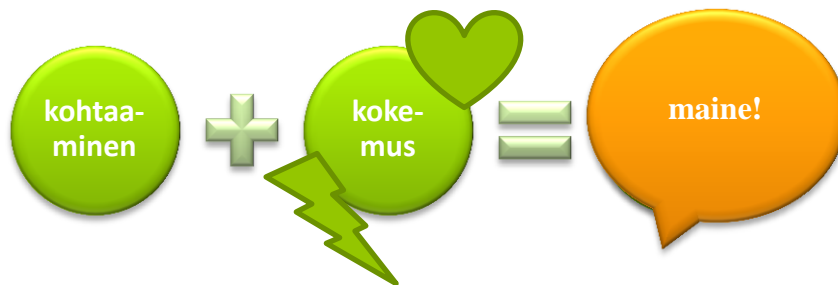
Moisio (2008, 2012) on tutkinut Suomen valtion alueellistumista ja hänen mukaansa kehitys vie Suomea entistä enemmän hajautetusta kilpailuvaltiosta metropolivaltioon. Metropolivaltion takana on pyrkimys tehokkaaseen kansainväliseen kilpailukykyyn, jolloin tehostaminen ja keskittäminen on kaiken ydin. Lahden etuna kuntien välisessä kilpailukyvyssä on Helsingin läheisyys, sillä alueellinen kilpailu tulee kovenemaan ja metropolialueella sijainti mahdollistaa seudun elinvoimaisuuden. Metropolialueen ulkopuolella vain ne, jotka pystyvät olemaan mahdollisimman ”omavaraisia”, tai jollain resurssituotannolla tukemaan metropolialuetta, tulisivat pärjäämään kilpailussa. Metropoliajattelussa fokus on kansainvälisessä kilpailukyvyssä, keskittämisessä ja kasvussa, jolloin eriarvoisuus kasvaa aluiden välillä.

Kauppalehden teettämässä Kunnat ja yritykset -kyselyssä syyskuussa 2014 selvisi, että kunnat kilpailevat yrityksistä yritystonttien kaavoituksilla (76%), hyvillä liikenneyhteyksillä (57%) ja vähäisellä byrokratialla (41%). Naapurikunnat nähdään usein kilpailijoina. Osa kunnista ei myöskään aktiivisesti houkuttele alueelleen uusia yrityksiä, vaan keskittyvät olemassa olevan toiminnan kannattavuuteen ja osaavan ja yritysmyönteisen väestön houkutteluun. Syrjäseutujen valttikortit ovat vähissä. Subventointia, eli sijoittumisen kulujen pehmentämistä, ei tutkimuksen mukaan enää pidetä kilpailuvalttina kuntien näkökulmasta. Kuntien yrittäjämyönteisyyttä Kuntaliiton kehityspäällikkö Huovinen pitää tärkeänä, sillä työpaikkoja ei nykypäivänä enää voi keskittyä säilyttämään, vaan niiden tilalle on keskityttävä luomaan uusia. (Arola 2014.)

2.5 Maine, profiili ja imago

Globaali kilpailu investoinneista ja sijoittujista vaatii, että paikan nimen on tultava kuuluisaksi, jotta paikka pääsee asiakkaiden ”ostoskoriin”. (Rainisto 2004, 82.)

Maine on sidosryhmien näkemys kohteesta ja se kumpuaa vahvasti kohtaamisista ja niistä saaduista kokemuksista. Maine myös ohjaa luottamusta ja uskoa kyseistä kohdetta kohtaan. Maine on sitä, missä muodossa asiasta puhutaan ja se leviää kerrottuna eteenpäin (Aula & Heinonen 2002, 26, 32.) (Katso kuvio 7.)



Kuvio 7 maine muodostuu kohtaamisessa

Imago on vastaanottajan havaitsema representaatio kohteen ominaisuuksista. Alueellinen imago on seudun erityinen piirre, joka voi olla peräisin historiasta, jostain seudulle leimallisesta ominaisuudesta tai muista toiminnoista. Imago ei välttämättä ole kovinkaan informatiivinen mutta hyvin leimallinen ja muista vastaavista seuduista erottava ilmiö (Raunio 2001, 155.)

Raunio (2001) on tutkinut alueellisen imagon vaikutusta kaupunkien yhtenä kilpailutekijänä. Hän toteaa, että mielikuvien muodostumiseen vaikutetaan imagon rakentamisella ja profiloitumisella. Tavoitteena näissä on sekä seudun sisäisen toiminnan tehostaminen että uusien resurssien houkuttelevuus seudulle.



Kuva 8 Lahden imagotyötä 1980- luvun lopulla (kuva: Lindroos 2006)

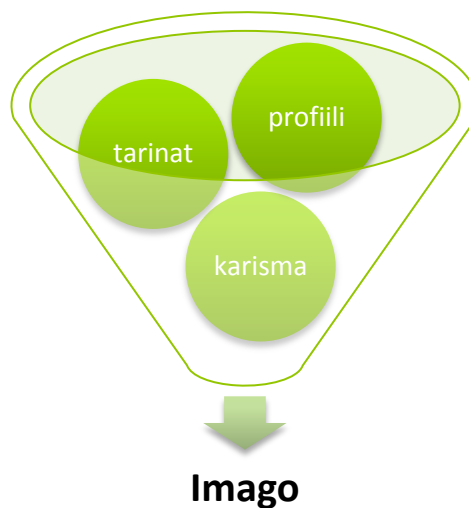
Aula ja Heinonen (2002, 32) toteavat, että maine syntyy uskottavista ja luottamusta herättävistä tarinoista, joilla on oltava vankka totuuspohja. Maineella on usein totuuttakin voimakkaampi merkitys. Mainetta on hankalaa muuttaa ja mielikuvien ja sitä myöten imagon luominen on tarkkaa hommaa. Mielikuvat eivät saisi olla päälle liimattua katteetonta sanahelinää (vrt. The Business City, katso esim. Mäkinen 2013; kuva 8). Ne kääntyvät helposti vastaan ja jäävät kummittelemaan ihmisten mieliin. Tällaisia mielikuvia on hankalaa muokata. Olisikin tuotava Lahden aidot ominaispiirteet oikealla tavalla näkyvästi esiin ja yrittää kääntää ne kilpailukeinoksi (Rainisto 2004, 69 - 70.) ”Kunnan on keskityttävä todellisiin vahvuuksiinsa. Markkinoinnissa on kysymys kunnan sielusta tai identiteetistä. Mainostoimistot eivät aina ymmärrä tätä.” (Rainisto 2006.)

Kuntien brändäyksen asiantuntija Rainisto (2004, 10 - 19) painottaa erottautumista muista. Pitäisi osata löytää ja oikealla tavalla tuoda esiin se oma juttu. Alue- markkinoinnissa(kin) painottuu perusasioiden hoitaminen kunnolla ja vuosien

määrätietoinen työskentely tuloksien saamiseksi. Lisäksi on kehitettävä jotain uutta ja kestävää. Pelkät iskulauseet eivät riitä.

Profilointi on kertomista siitä, millaisia mahdollisuuksia seutu tarjoaa. Onnistunut profiloiminen perustuu tietoon kohderyhmän preferensseistä, jotta voidaan vaikuttaa kohdennetusti mielikuviin. Profiili on avainvahvuuksista koottu preferenssilista, joka perustuu seudun ja sen toimijoiden todellisiin ominaisuuksiin. Näin esimerkiksi yrityksille tai matkailijoille kohdennetaan erilaiset profilointiratkaisut. (Raunio 2001, 153 - 156.)

Raunio (2001) erottaa profiilin ja imagon toisistaan seuraavalla tavalla: seudun imagoon liittyy sen profiili, mutta lisäksi historia, sekä muut seudulle luonteenomaiset piirteet. Profiili kertoo seudun tarjoamista mahdollisuuksista ja imagon myötä siihen liittyy alueelle ominainen karisma - tai karismattomuus (katso kuva 9). Imago perustuu siis enemmän tunteeseen mielikuvien herättäjänä. Siksi pelkät hyvät puitteet eivät aina riitä. Tavoitteellisella profiloinnilla voi tosin korostaa imagoa. (Raunio 2001, 156 - 157, 167.)



Kuvio 9 Imagon koostumus

Kaupunkiseudun eri toimijoiden on toimittava yhdessä seudun imagonluontiprosessissa. Markkinointia ei voi jättää vain tietyille toimijoille, sillä kaupunkiseutu ei ole mikään yksittäinen tuote ja seutua markkinoidaan sekä yksityisille henkilöille että yrityksille. On otettava huomioon kokonaisuus ja sen monimuotoisuus.

Markkinointiajattelun tulisi ulottua kaikille tasoille ja tämä vaatiikin huomattavaa asenteiden muuttumista – jokaisen osapuolen osalta. Seudun markkinoinnin tulisi olla yksittäisten tekojen, projektien ja kampanjoiden sijasta osana seudullista kehittämistä strategiaa. Alueen menestys on ennenkaikkea kiinni ”human powerista”. Yhteiset arvot, luovuus ja organisaatiot merkitsevät enemmän, kuin sijainti tai luonnonvarat. Yhteistyökykyisyys ja ”tekemisen meininki” sekä yhteinen tavoite ovat alueellisen menestyksen tekijöitä, jotka luovat niitä erottumiskykyisiä pehmeitä arvoja. Menestyvät seudut ovat vahvoja yhteistyön kehittäjiä ja osaamisensa vahvoja markkinoijia. (Raunio 2011, 160 – 163; Rainisto 2004, 15.) Jämsän seudulle sijoittuneiden vaikutteita päätöksiinsä selvittänyt tutkimus (Haggrén 2011) toi ilmi, että seudullinen pitkän tähtäimen läpinäkyvä, realistinen ja uskottava kehittämissuunnitelma, johon alueen toimijat ovat sitoutuneet ja jonka toimista ja tuloksista viestitään ahkerasti, on ollut todella merkittävä asia sijoittumiskohdetta valitessa.

Maine syntyy vuorovaikutussuhteissa sidosryhmien kanssa, joten etenkin yliseudulliseen kanssakäymiseen ja sen hallitsemiseen olisikin syytä kiinnittää erityishuomiota. Tärkeänä vaikuttajana ovat etenkin kehittäjäorganisaatioiden seudulliset ja myös yliseudulliset yhteistyösuhteet. Niiden kautta saadaan taloudellisten resurssien lisäksi myös potentiaalisia yhteistyökumppaneita, jotka voivat tuoda osaamisensa ja voimavaransa seudun kehittymistä tukevan verkoston käyttöön. (Raunio 2001, Anttiroikon 1989 mukaan.) Kehittäjäorganisaatioiden rooliin kuuluu oleellisesti positiivisen ja vetovoimaisen imagon, potentiaalisten verkostojen määrän ja laadun, sekä alueellisen kehittämisen kansallisen ja kansainvälisen resurssitason sekä alueluokitusten viestiminen (Raunio 2001, 163).

Ensin on oltava hyvä organisaation sisäinen maine, ennen kuin ulkoinen hyvä maine mahdollistuu. Sisäiset olosuhteet, luottamus, sitoutuminen ja yhteenkuuluvuuden tunne luovat hyvää sisäistä mainetta. Näin ollen terve organisaatiokulttuuri on kaiken ytimenä, jotta voidaan antaa ulospäin hyvää kuvaa. Kunnan markkinoinnissa tämä tarkoittaa myös hyviä yhteen toimivia sisäisiä keskittyviä imagon ja maineen parantamiseen. (Aula & Heinonen 2002, 90 - 92; Raunio 2001, 163-165.) Rainisto (2002, 65) kokoaa alueellisen imagomarkkinointiprosessin lyhykäisyydessään prosessiksi, jossa kunta analysoi identiteettinsä, määrittelee strate-

giset tavoitteensa ja toimii niin, että mielikuvat kunnasta vastaavat näitä. Alue-markkinointia ei kuitenkaan tule nähdä vain imagon rakentamisena, sillä tavoitteena on myös sopeuttaa aluetta ja yhteisöä muuttuville markkinoille ja ylläpitää alueen elinvoimaisuutta, sekä kannustaa toimijoita tarttumaan avautuviin mahdollisuuksiin. (Raunio 2001, 158.)

3 YRITYKSEN PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSI JA INVEST IN -TYÖ

Yrityksissä päätöksenteko painottuu enemmän järkiseikkoihin, sillä on kyseessä yrityksen kilpailukyvyn ylläpitäminen. Yritysten henkilötkin ovat kuitenkin inhimillisiä ihmisiä. Tässä luvussa tarkastellaan valintoihin vaikuttavia tekijöitä ja päätöksentekoprosessia. Käydään läpi lisäksi yrityksen päätöksentekoa ja Invest In -toimintaa ja niiden limittymistä käytännössä.

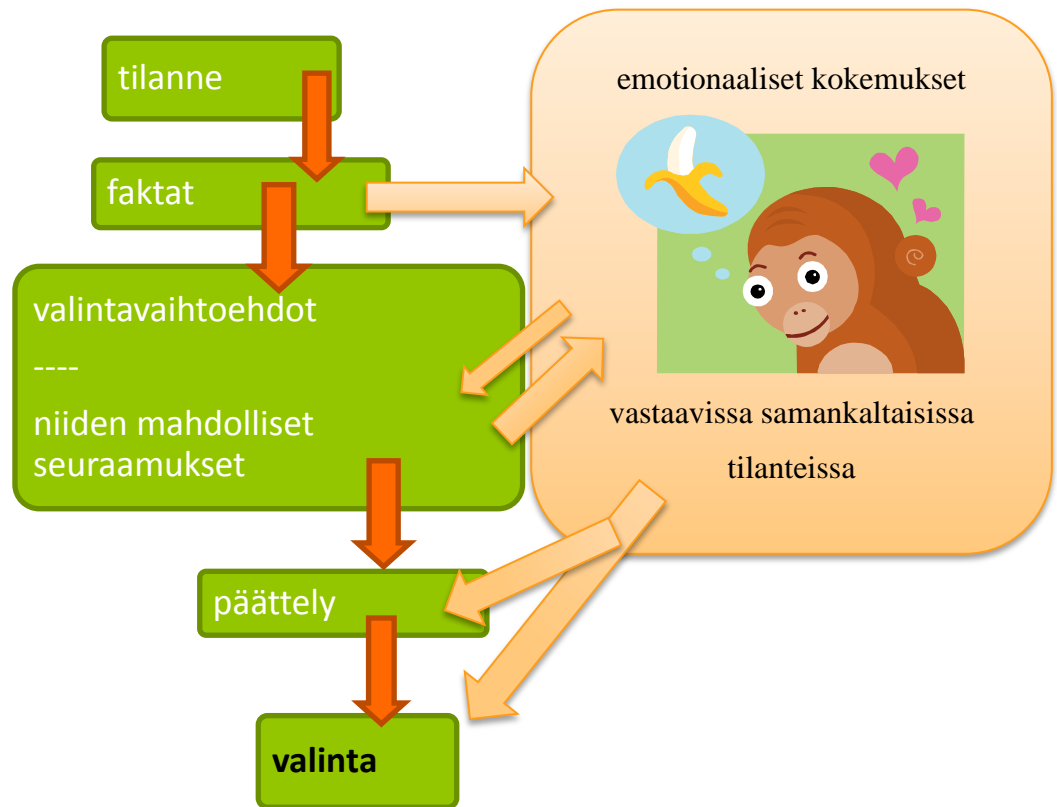
3.1 Päätöksenteon ja valintojen vaikutteet

Monet päätökset yrityksessä joudutaan tekemään epävarmuuden vallitessa ja seuraamuksia tietämättä. Kaikkea mahdollista tietoa ja varmuutta seuraamuksista ei sijoittumisasioissa ole mahdollista saada. Rationaalinen ja intuitiivinen päätöksenteko toimivatkin parhaiten yhdessä sopivassa suhteessa, kun tilanne ja seuraukset ovat epävakait (Jabe 2013). Lisäksi tällaisessa tilanteessa valintoihin vaikuttavat helposti tunteet ja ajatusvirheet, joita käydään läpi tässä luvussa.

Rationaalisessa päätöksenteossa ihmiset pyrkivät ennustamaan ja punnitsemaan vaihtoehtojen mahdollisia seuraamuksia ja valitsemaan sen mukaan, minkä odotetaan tuottavan positiivisen lopputuleman. Pyritään välttämään huonoja valintoja, koska niistä seuraa negatiivisia tuntemuksia, kuten katumusta ja häpeää. Sen sijaan pyritään hyviin päätöksiin, joiden seurauksena voidaan kokea positiivisia tunteita. Riskiä hävitä voidaan pelätä niin, että päätöstä lykätään, ja samalla siirretään syrjään aiemmat päätöstä positiivisesti tukeneet seikat. Valinnan osoittautuessa huonoksi se nimittäin negatiivisten tunnevaikutusten lisäksi vaikuttaa henkilön identiteettiin negatiivisesti. (Palmqvist 2009; Loewenstein & Lerner 2003, 620 - 624; Damasio 2003 135 - 137; Oliveira 2007; Bell 2003; Nofsinger 2011.) Valinnan tekemättä jättäminenkin on valinta. Tällöin turvaudutaan sen hetkiseen tilanteeseen, status quoon, jottei tarvitsisi tehdä ylimääräisiä toimenpiteitä ja altistua riskiin kokea negatiivisia tunteita. Tällöin vallitsevaa tilannetta ylläpidetään, vaikkei tilanne olisikaan paras mahdollinen. (Hammond ym. 2003.)

Ihmiset toimivat skeemojen, eli aiemmin muodostettujen toimintamallien ja käsitysten pohjalta. Näitä skeemoja on hankalaa ja hidasta muuttaa. Skeeman muutos voi tapahtua vähitellen, kun uutta, aiempaa skeemaa vastaista tietoa sulautetaan vanhaan. Tällöin uuden informaation syötön määrä nopeuttaa prosessia. (Oliveira 2007.) Jo valmiiksi jotain asiaa kohtaan oleva sekä positiivinen että negatiivinen mielikuva vahvistavat helposti itseään, jolloin kyseessä on vahvistusharha. Vahvistusharhassa uutta tietoa sovitellaan vanhoihin olettamuksiin ja näin olettamuksia vahvistetaan edelleen. (Dobelli 2012, 39 - 45.) Aiemmat hyvät kokemukset tuloksetkaasta toiminnasta saavat joskus ajattelemaan, että hallitsee toki tämänkin, ja realistinen tilanteen ja omien kykyjen analyysi riskien kartoituksineen voi jäädä turhan laimeaksi. Yli-itsevarmuuskin on siis päätöstilanteissa pahasta. Mitä enemmän tietoa on saatavilla, sitä enemmän voidaan luulla, että lopputulos on ennustettavissa. Epäonnistumiset kuitataan huonolla tuurilla. (Nofsinger 2011, 11-12, 17.)

Neurotieteilijä Damasio pitää tunnetta korvaamattomana osana päätöksentekoprosessia. Hänen tutkimustensa perusteella koehenkilöt, joiden tietty tunteiden käsittelyyn keskittynyt aivoalue oli vaurioitunut, eivät kyenneet enää enää normaaliin päätöksentekoon. Päätöksenteossa käytetään kahta eri reittiä, joka on havainnollistettu kuviossa 10. Reitti 1, rationaalisen päättelyn tie, tutkii asiaan liittyviä faktoja, niiden ratkaisuvaihtoehtoja ja analysoi tulevia seurauksia. Reitti 2 toimii samanaikaisesti monesti tiedostamatta ja käynnistää vastaavissa tilanteissa aiemmin koettuja tuntemuksia. Aiemmista samankaltaisista valinnoista muistetaan ennen kaikkea se, miltä sen seuraukset tuntuivat. Se, kumpaa reittiä painotetaan enemmän ja kuinka paljon emootiot vaikuttavat lopulta päätökseen, on hyvin persoona- ja tapauskohtaista. (Damasio 2003, 131 - 139.) Aiemmat kokemukset siis vaikuttavat päätöksien tekoon. Näin samankaltaisessa tilanteessa aiemmin koettu emotionaalinen tulos voi vaikuttaa siihen, kuinka uskotaan tälläkin kerralla käyvän. Vanhoja virheitä ei haluta toistaa ja aiemmat menestykset vahvistavat uskoa. (Dietrich 2010.)



Ihmiset tekevät helposti päätöksiä sen mukaan, mikä antaa heille sillä hetkellä positiivisen kokemuksen, vaikka päätöksen varsinaiset seuraukset olisivat oikeasti koettavissa vasta tulevaisuudessa. Tällöin mahdollisia seuraamuksia ei juuri punnita. Näin päätöksen seuraukset voivat aiheuttaa tulevaisuudessa täysin odottamattomia tunteita. (Loewenstein & Lerner, 626.) Halo-efektissä yksi muiden ylitse nouseva hyvä ominaisuus peittää alleen muut tekijät, negatiivisetkin, jolloin kokonaiskuva on yltiöpositiivinen ja vääristynyt. Todelliset ominaisuudet jäävät näin ehkä näkemättä. (Dobelli 2011, 167 - 169.)

Voimakkaat tunnetilat voivat ajaa ihmiset niin sanotusti pois tolaltaan, jolloin kognitiiviset kyvyt ja sitä myöten myös päätöksentekokyky voivat häiriintyä pahastikin. Tällöin ihminen voi toimia täysin vastoin oletuksia ja omia käyttäytymismallejaan ja tämä voi johtaa huonoihin valintoihin. (Loewenstein & Lerner, 627 - 628.) Ihmiset, joilla on kyky kuvitella asiat visuaalisesti ja elävästi, myös

kokevat monia tuntemuksia vahvemmin (Loewenstein & Lerner, 630). Kyky visualisoida mahdolliset lopputulemat voi vaikuttaa päätöksentekoon paljonkin, sillä se vahvistaa koettavan emotionaalisen lopputuleman ajatusta. Optimistisella tai pessimistisellä asenteella on myös vaikutusta siihen, millaisia valintoja ihmiset tekevät ja millaisina he näkevät riskit ja päätösten mahdolliset lopputulemat. (Loewenstein & Lerner, 628.) Ihmisen persoonatekijät ja vallitsevat tunnetilat voivat siis vaikuttaa valintojen tekoon hyvinkin paljon.

Kontrastivaikutus ilmenee siten, että kohteiden vetovoimat eroavat merkityksellisesti, jolloin vähemmän vetovoimainen näyttää huonommalta vaihtoehdolta, kuin se todellisuudessa onkaan (Dobelli 2011, 51 - 53). Kahneman (2002) esittää, että se, millaisessa kontekstissa asia esitetään voi vaikuttaa valintaan. Sillä, onko tilanteessa mahdollisuus hävitä vai voittaa, ja mikä on vaihtoehto, voidaan muokata ihmisten valintoja. Ihmiset haluavat vältellä mahdollista häviötä ja valitsevat mieluummin vaihtoehdon, jossa on parempi mahdollisuus voittaa, tai hävitä vähemmän. Uutena näkemyksenä esitetään, että ihmiset toimisivatkin enemmän kilpailunäkökulmasta, kuin varsinaisesti mahdollisimman hyvän tuloksen maksimoinnin näkökulmasta (The Economist 2014). Pääasia olisi siis, että pärjää paremmin kuin muut, jolloin varsinaiset summat ovat sivuseikka.

Erilaiset pelot voidaan tulkita virheellisesti intuitioksi. Kyse on kuitenkin usein vain peloista, ennakkokäsityksistä ja huonoista kokemuksista, jotka saattavat vääristää tilanteen. Intensiiviset vihan tai pelon tunteet voivat häivyttää intuition alle, jos henkilö keskittyy liikaa itse tunteeseen. (Sinclair 2011, 9.) Intuitio on helpompi tiedostaa kuin tunne. Intuitio on kokemuksellinen varmuus, joka on helppo tunnistaa heti silloin, kun se ilmenee, kun taas tunteiden välitön tiedostaminen ja tunnistaminen on hankalampaa. (Perttula 2009, 126.)

Intuitiota pidetään kyseenalaisena, sillä siihen liittyy paljon erilaisia uskomuksia. Intuition psykologisen määritelmän mukaan intuitio on osa ajattelun kaksoissysteemimallia, joka ilmenee kuvioista 10. Intuitio on automaattista ja tiedostamatonta toimintaa, jonka tulokset tulevat tietoisuuteen tietämättämme miten ne muodostuivat. Tietoinen mieli on täynnä hälinää, ja se havaitsee helposti vain ulkopuolel-

ta tulevan (perseptio). (Mielonen 2003; Kahneman 2012; Dunderfelt 2011, 35 - 38.)

Intuitio:

- nopea, automaattinen oivallus
- ei verbaalinen, vaan vahva itsestäänselvyiden tuntemus
- pohjimmiltaan merkittävien kokonaisuuksien havainnointia

(Sinclair 2011, 7; Dunderfelt. 2011, 41)

Intuitio syntyy yleensä silloin, kun asiaa ei prosessoida aktiivisesti. Se voi ilmetä yhtäkkiä ilmestyneenä ideana, ajatuksena, tai minä tahansa fysiologisena tuntemuksena, jossa herää tietynlainen vahva tunne ilman ”näkyvää” syytä. Kokonaisuuksien hahmottaminen intuition ilmentymänä on aiempien samankaltaisten tilanteiden myötä tunnistettava kaavio tai malli, jonka mukaan ”tiedetään”, kuinka tulee toimia. Alitajuntaan on tallentunut kaavoja aiemmista samankaltaisista kokemuksista, ja ne sitten nousevat samankaltaisten tilanteiden myötä esille. (Crosan, Lane & White 1998; Dunderfelt 2011, 30 - 34.)

Intuition alkuperää on vaikea todentaa ja siksi sen tuloksia on tieteelliseltä kannalta vaikea hyväksyä sellaisenaan. Perttula (2009, 128) esittää, että intuitiota voi ajatella ”yhdenkaltaisena tietona”. Usein tieteellinen tieto on pohjimmiltaan intuitiivista, sillä intuitio on tietoa, joka syntyy aiheeseen uppoutumisen tuloksena. Mielonen (2013) toteaa, että tieteen läpimurrot syntyvät usein tieteen reuna-alueen tutkimuksista. Vallitseva paradigma kuitenkin vaatii, että näiden tutkimusten empiirisen näytön tulee olla vahvaa ja teorian selittää kaiken aiemman lisäksi aikaisemmin selittymättömät ilmiöt. Yhtenä fenomenologian luoja toimineen Husserlin fenomenologian opin mukaan aito tieto perustuu ainoastaan intuition, ei ennakko-oletuksiin tai kokeellisiin tuloksiin (Levinas 1995).

Olli Hyppönen (2013) tutki intuitiota selvittäessään sen osuutta innovaatioiden synnyssä. Tutkimuksessa ilmeni, että intuitiolla on suuri osuus päätöksissä, mutta se on suurimmaksi osaksi tiedostamatonta. Intuition vaikutus päätöksentekoon on myös erilaista eri henkilöillä. Myers Briggs -persoonallisuusluokitus jakaa ihmiset eri luokituksiin C.G. Jungin persoonallisuuspiirretutkimusten perusteella. Näissä

luokituksissa ilmenee, että osa persoonatyypeistä käyttää intuitiota enemmän kuin muut. Näin ollen on erittäin henkilösidonnaista, missä määrin henkilö hyödyntää intuitiota (katso esim. The Myers Briggs Foundation 2014.)

Morewedge ym. (2014) tutkivat erilaisten spontaanien ajatusten merkitystä ja niille annettua arvoa, sekä niiden vaikutusta valintoihin. Tutkimuksissa selvisi, että erilaiset spontaanit ajatukset (muunmuassa intuitio, unet, freudilaiset lipsahdukset, hypnoosi ja niin edelleen.) nähtiin enemmän totuusarvoa omaavina, merkityksellisinä ilmentyminä, kuin järkeilyllä ja loogisella päättelyllä tietoisesti haetut ja saadut ajatukset. Alitajuisilla viesteillä koettiin siis olevan suurempi merkitys kuin järkeilyllä saaduilla päätelmillä. Kuitenkin kompleksisempia valintoja ohjattiin enemmän loogisella päättelyllä. (Morewedge ym. 2014.)

Kesällä 2014 valmistunut tulevaisuuden kuluttajakäyttäytymisraportti ”What makes us buy and why” jaotteli ihmiset kahdeksaan eri tyyppiin sen mukaan, mikä heitä motivoi valintatilanteissa. Nämä tyypit olivat vapaasti suomennettuina seuraavat:

- **arvon ja hyödyn maksimoijat**, jotka etsivät optimaalista hinta-laatusuhdetta
- **yksinkertaisuuden arvostajat**, jotka haluavat elämää ja arkea helpottavia ratkaisuja
- **impulssien mukaan toimijat**, jotka ostavat, jos se vain tehdään tarpeeksi helpoksi
- **brändien orjat**, jotka määrittelevät itsensä brändien kautta
- **pelon turruttajat**, jotka hakevat materiasta turvaa pelottavalta maailmalta
- **kokeilunhaluiset**, jotka haluavat uusia kokemuksia
- **tarkoituksen etsijät**, joilla kaiken takana on oltava jokin tarkoitus
- **luovat itseilmaisijat**, joille uniikki itseilmaisuus on tärkeää

Näiden tyyppien toiminnan takana piilevät motivaatiot ovat:

- **arvon ja hyödyn maksimoijat**: tyydytyksen tunne, arvon ja tuoton saanti
- **yksinkertaisuuden arvostajat**: helppous, vaivattomuus
- **impulssien mukaan toimijat**: ajan säästö, mukavuus, helppo saatavuus

- **brändien orjat:** joukkoon kuuluvuuden tunne, arvostuksen ja statuksen haku
- **pelon turruttajat:** turvallisuuden hakuisuus, ongelmien välttäminen
- **kokeilunhaluiset:** hauskuus ja uuden oppiminen
- **tarkoituksen etsijät:** vastuullisuus, samaistuminen tarinoihin, kokemukseen ja elämäntilanteisiin
- **luovat itseilmaisijat:** itseilmaisuus, uuden tuottaminen, henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen, onnistumisen tunne

Tunnistamalla nämä tyypit voidaan siis vedota juuri heidän motivaattoreihinsa markkinoinnin ja myynnin avulla (Kaplan, S. 2014)

3.2 Strateginen ja operatiivinen päätöksenteko

Päätöksenteko yrityksissä on erilaista riippuen päätettävästä asiasta ja sen laajuudesta. Päätökset voivat olla jokapäiväisiä operatiivisia päätöksiä, jotka voi tehdä nopeasti liikaa analysoimatta, tai strategisia, kaikkeen vaikuttavia pitkävaikutteisia päätöksiä. Niitä saatetaan harkita jopa vuosia. (Kansola 2010, 18.)

Strategiset päätökset ovat päätöksiä, jotka vaikuttavat koko yrityksen suuntaan. Kyseessä voi olla esimerkiksi uusien tuotteiden tuonti markkinoille tai kokonaan uusille markkinoille siirtyminen. Myös erilaiset laajennushankkeet sekä yritys-fuusiot kuuluvat näihin. Kyseessä ovat siis päätökset, joilla on laaja -alainen ja pitkälle tulevaisuuteen ulottuva vaikutus. Operationaalisissa päätöksissä vaihtoehdot ovat usein selkeät ja tulokset helposti ennustettavissa. Tavallisesti yksi henkilö riittää tekemään päätöksen. Strategisen päätöksen ympärillä vallitsee epävarmempi ilmapiiri, eivätkä kaikki vaihtoehdot välttämättä ole selkeitä. Päätöksenteossa on monesti mukana useampia henkilöitä. Strategisessa päätöksenteossa on mukana useita kontrolloimattomia tekijöitä, joten sen seurauksia on vaikeaa ennustaa. (Kansola 2010, Kessin 1992, 24 mukaan.)

Kansola (2010) määrittelee strategisen päätöksen kaiken yrityksen toiminnan kattavaksi, kilpailuetua luovaksi ja liiketoimintaympäristön muutokset huomioon

ottaviksi, kyvykkyyksien varaan rakentuviksi päätöksiksi. Tyypillistä tilannetta strategisen päätöksenteon taustalla voidaan luonnehtia näillä tekijöillä:

1. Vallitseva epävarmuus
2. Tilanne on monimutkainen
3. Päätös vaikuttaa operationaalisiin päätöksiin
4. Päätös vaatii sisäisen ja ulkoisen ympäristön integraatiota
5. Kyseessä on huomattava muutos. (Kansola 2010, Johnson ym. 2005, 10. mukaan)

Sijantipäätös on siis aina strateginen päätös.

3.3 Yritysten päätöksenteko ja Invest In -työ

Yritysten (osto)päätöksenteko (kuvio 11) etenee seuraavasti:



Kuvio 11 Yrityksen päätöksenteon eteneminen (mukaillen Kotler 1997, 214 - 220.)

Prosessin aluksi organisaatio havahtuu ongelmaan tai tarpeeseen. Tarve täytyy määritellä tarkemmin. Yleensä lähdetään liikkeelle organisaation suuremmista tarpeista, joista tarkennetaan tilatarpeisiin. Tilavalinnoissa vastuuta siirretään usein alaspäin, kun varsinaiset strategiset valinnat on tehty. (Rothe, Christersson,

Ounasvuori, Heino, Sarasoja & Nenonen 2014.) Usein uudelleensijoittumisen tarve yrityksissä tulee taloudellisesta tilanteesta, tai yrityksen laajentamis-, kehittämis- tai kasvutarpeista. Muutokset esimerkiksi asiakas- tai toimittajatilanteissa voivat ajaa uudelleensijoittumisen tarpeeseen. Kyse voi olla myös uuden yrityksen perustamisesta. (Silander ym. 1997.) Kuviossa 12 on jaoteltu tarkemmin liiketoiminnallisia, ja tilallisia syitä uudelleensijoittumisen tarpeeseen.



Kuvio 12 Uudelleensijoittumisen tarve voi tulla liiketoiminnallisista, tai tilallisista syistä (mukaillen Rothe ym. 2014.)

Frank Communication teetti 2012 internetkyselyn, joka selvitti, kuinka yrityksissä päätetään hankinnoista ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Vastaajina oli 52 yritystä. Kyselyssä selvisi, että shortlistille valitaan usein oman taustatyön tuloksena seuloituja sekä muiden suosittelemia vaihtoehtoja. Myyntiedustajan yhteenotto on harvoin johtanut siihen, että hankintaa harkittaisiin, ja myyjä otetaan mukaan kuvoihin vasta, kun harkinta on jo pitkällä. (Frank Communication 2012.) Monet suuret yritykset palkkaavat konsultteja avukseen optimaalisen sijantipaikan valintaan. Nämä konsultit voivat tehdä paljon taustatutkimusta kontakteillaan ja olla avuksi myös esimerkiksi lakiasioissa. Pienemmillä yrityksillä ei aina ole varaa sijoittaa päätöksentekoon konsulttien muodossa, joten ne hyödyntävät tarpeen mukaan julkisia konsultaatiopalveluita. (Verner 2013.)

LADECin sijoittumispalvelutiimissä toimivan Laakson (2014) mukaan, kun sijoittuneilta on kysytty satunnaisesti syitä valintoihinsa, yleisimpiä syitä valita Lahden seutu ovat olleet logistinen sijainti ja etenkin työvoiman saatavuus ja pysyvyys. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla työvoiman pysyvyys on ollut ongelma. Myös korkeakoulujen sijainti on ollut monille suuri päätökseen vaikuttava tekijä. Sijoittuneille tehtyjen satunnaisten kyselyiden mukaan kaupungin yleinen viihtyisyys vaikuttaa suuressa määrin päätökseen sijoittua. Myös yrityksen ”kasvollisuus” tai ”kasvottomuus” vaikuttaa millaiseen ympäristöön he haluavat sijoittua ja miten he haluavat itsensä nähtävän. Yleisimpiä sijoittujia Lahden seudulle ovat logistiikkayritykset sekä palvelukeskukset, joille logistisella sijainnilla ei ole niinkään merkitystä, vaan työvoiman saannilla. (Laakso 2014.)

Isojen ja pienten organisaatioiden sijoittumisprosessit eroavat toisistaan, sillä isot organisaatiot tekevät enemmän kokonaisvaltaisia ja harkitumpia tarvelähtöisiä päätöksiä. Pienemmät yritykset ovat enemmän puutteellisilla resursseilla varustettuja ja tilatarjonta edellä intuitiolla päätöksiään tekeviä. Isommat yritykset tekevät enemmän analyysejä ja osallistavat henkilöstöään muutokseen enemmän. Isoissa organisaatioissa muodostetaan myös usein erillinen muuttotyöryhmä. Pienet organisaatiot lähtevät usein liikkeelle kartoittamalla markkinoilla olevia tiloja. Analyysejä liittyen optimaaliseen sijaintiin tai henkilöstön preferensseihin tehdään isoja yrityksiä harvemmin. (Rothe ym. 2014.) Katso kuvio 13.

isot organisaatiot

- kokonaisvaltaiset & harkitut päätökset
- parempaa paikallista markkinatuntemusta
- strukturoidummat prosessit
- tarvelähtöisyys

pk -yritykset

- päätöksenteko enemmän intuitiivista
- huonompi paikallinen markkinatuntemus
- pienemmät resurssit
- tarjontalähtöisyys

Kuvio 13 Sijoittumisprosessin erityispiirteitä (mukaillen Rothe ym.2014)

Toimintakaavio sijoittumismyynnissä riippuu siitä, ovatko asiakkaat itse ottaneet yhteyttä ja tiedostavat tarpeen ja ovat ryhtyneet toimiin, vai onko asiakas vielä ns. kylmä liidi joka ei ole kiinnostunut lisätiedoista. Prospektille on alkuun herätettävä tietoisuus Lahdesta yritysalueena, jotta he ylipäättään voivat kiinnostua. Aktiivista liidihakua tehdään muun muassa Innolinkin kanssa. Teleprospektoinnin, eli potentiaalisille asiakkaille soittelu myötä saadaan kontakteista noin viisi prosenttia niin sanottuja kuumia, kiinnostuneita liidejä ja 10-20% haaleita, jotka saattavat olla kiinnostuneita lisätiedoista. (Laakso 2014.)



Kuvio 14 LADECin Invest In -työn kaavio (LADEC 2014)

LADECin Invest In -toiminnan (katso kuvio 14) tarkoitus kokonaisuudessaan on kehittää toimintaympäristöä ja helpottaa uusien yritysten perustamista ja sijoittumista Lahden alueelle. Tämän lisäksi houkutellaan myös seudulle uusia sijoittajia. Keskityn nyt tarkemmin sijoittumispalveluosuuteen.

Myyntitilanteessa lunastetaan markkinoinnissa annetut lupaukset. Sijoittumispalvelu on ratkaisumyyntiä ja kyse on pitkälti siitä, kuinka hyvin kuunnellaan asiakasta ja ratkaistaan hänen ongelmiaan, sekä tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa. On pystyttävä esittämään saatava hyöty myös numeroiden muodossa, sillä kyse on liiketoiminnasta. Tärkeää on piilevien tarpeiden näkeminen ja proaktiivisuus. On luotava avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde asiakkaisiin, sillä sijoittumispäätös on yrityksille erittäin merkittävä päätös, johon he kaipaavat asiantuntevaa ja luotettavaa tukea. Yhteisen tavoitteen ja luottamuksen löytäminen on ensisijaista, jotta asiaa voidaan jatkaa jouhevasti eteenpäin ja tunnistetaan aidosti kiinnostuneet tapaukset, joihin panostetaan. Luottamuksen muodostuminen vie aikaa ja siihen vaikuttavat kaikki henkilökohtaiset kontaktit asiakkaan kanssa. Jonkinlainen suunnitelma olisi hyvä tehdä ja muistaa kirjata ylös toimenpiteet. Asiakkaan liiketoimintaan tehokas tutustuminen on tärkeää, jotta voidaan lisätä asiakasymmärrystä ja paremmin hahmottaa tapauskohtaisia tarpeita ja tarjota sitä vastaavaa osaamista ja ratkaisuja. On rauhassa annettava asiakkaan harkita ja vakuuttua ja ”kauppojen” tulisi syntyä näin seurauksena hyvästä prosessista, ei pakotet-

tuna. (Laine 2009; Ahonen, Airola, Lappalainen, Nuutinen, Reunanen, Valjakka & Valkokari 2013.)

LADECin sijoittumispalveluissa asiakkaille tehdään kartoitusta räätälöidysti: toimitilakartoitusta, työvoiman, alihankintaverkoston tai rahoituksen saatavuuskartoitusta ja tarpeen mukaan esimerkiksi omakotitonttikartoitusta. Autetaan kaikessa mitä asiakas haluaa tietää. Prosessin kesto riippuu paljon yrityksen koosta ja heidän omista aikatauluistaan sekä yhtiön tilasta. Prosessi voi kestää kokonaisuudessaan noin neljästä viikosta vuosiin. Kansainvälisillä yrityksillä tie yhteydenotosta sijoittumiseen on yleensä vuosia kestävä prosessi. (Laakso 2014.)



Kuvio 15 Prosessi lähtee käyntiin, kun huomio on saatu ja kiinnostus herätetty

Kuvio 15 havainnollistaa palveluprosessin etenemistä. Tarkoitus on siis saada alkuun herätettyä yrityksille tietoisuus Lahden seudusta yritys ympäristönä, sen jälkeen herättää kiinnostus ja halu toimia. Prosessin etenemisen kesto alusta myyntivaiheeseen riippuu siitä, onko asiakkaan tarve jo herännyt. Karkeasti ajateltuna markkinointitoimenpiteet kattavat mielenkiinnon herättämisestä haluun toimia ja myynti jatkaa siitä. Asiakas näkee ja arvioi tyytyväisyytensä prosessiin kokonaisuutena. Käytännössä tämä tarkoittaa, että markkinoinnin ja myynnin on pelattava jouhevasti yhteen mahdollisimman tehokkaasti ja prosessin on tuotettava lisäarvoa asiakkaalle jokaisessa vaiheessa. Prosessia ei tulisi nähdä erillisinä toimenpiteinä, jotka tähtäävät vain kauppoihin, vaan jatkumona. On tärkeää, ettei asiakasta unohdeta myöskään kauppojen jälkeen. (Kotler ym. 2006.)

Liikkeenjohdon asiantuntija Lencioniin vuoden 2011 julkaisussa ”Avoimeksi riisuttuna –Tarina kolmesta pelosta, jotka uhkaavat asiakasuskollisuutta” kerrotaan suurimmista virheistä, joita konsultit asiakkaiden kohtaamisessa tekevät ja neuvotaan, kuinka nämä virheet vältetään. Konsulttien tulisi toimia enemmän asiakkaan alaisina kuin tämän yläpuolella. Asiakkaan on tärkeää huomata, että halutaan ajaa oikeasti hänen etuaan ja ollaan kiinnostuneita hänestä ja hänen tarpeistaan, eikä tarkoituksena ole vaan kohottaa konsultin palkkapussia ja egoa. Näin asiakas pysyy paremmin heittäytymään prosessiin ja luottamaan siihen, että prosessi tulee jatkumaan ja päätymään hyvin, eikä häntä vain huijata konsultin omien etujen nimissä. Tyhmien kysymysten kysyminen on todella sallittua ja jopa vaadittavaa. Se osoittaa, että konsultti haluaa oikeasti tietää kaiken tarpeellisen, jota hän tarvitsee ratkaistakseen asiakkaiden ongelmia. Hän ei siis pelkää tinkiä ylpeydestään, ja tehdä itsestänsä hölmöä asiakkaan silmissä. On myös uskallettava kertoa asiakkaalle, jos jokin hänen toimintatapansa tai toimintaehdotuksena on oikeasti huono hänen liiketoimintansa kannalta. Myös omat virheet tai muut tekijät, jotka yllättäen mutkistavat prosessia, tulisi ilmaista asiakkaalle suoraan, eikä peitellä niitä. Nämä lisäävät luottamusta siitä, että konsultti on todellakin oikeasti asiakkaan asialla. (Lencioni 2011, 200 - 217.)

4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

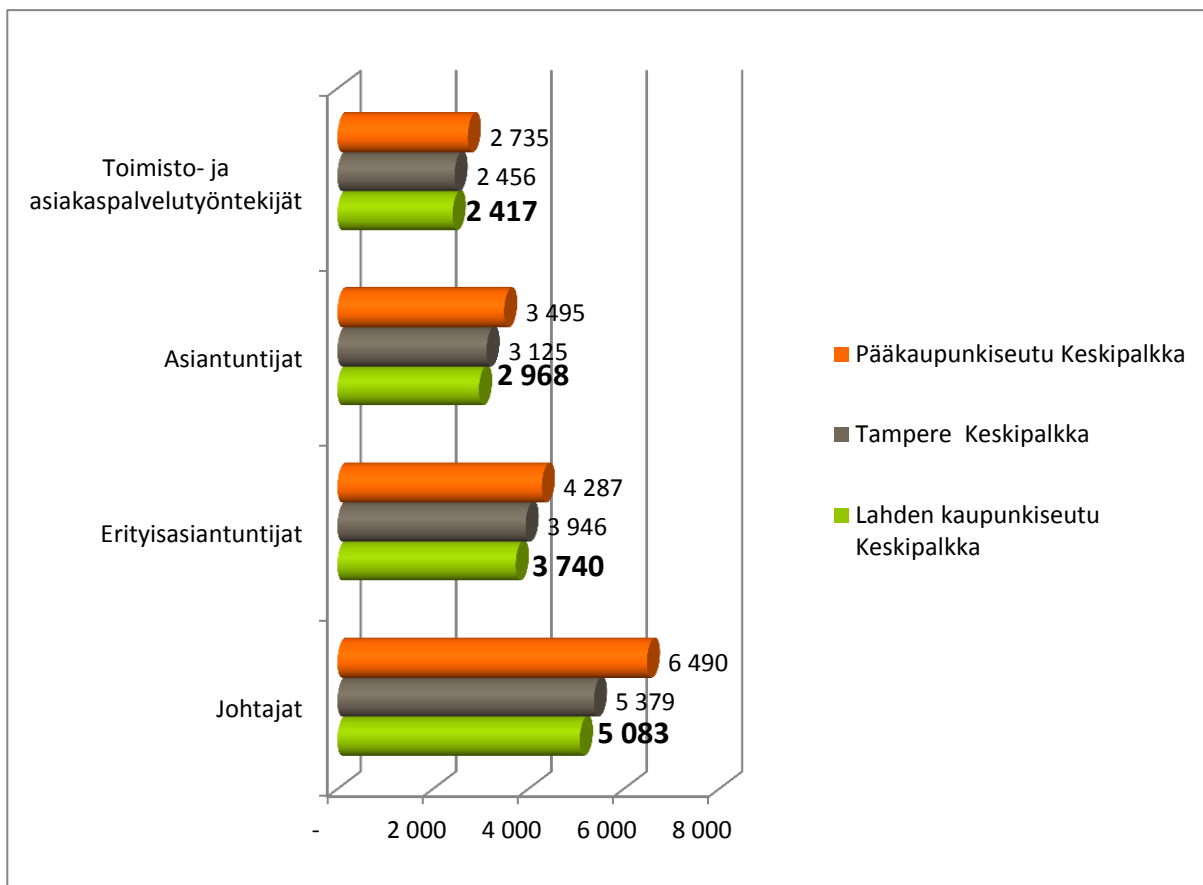
Tämän kappaleen alussa tehdään lyhyt katsaus Lahden seutuun yritysalueena. Sen jälkeen kerrotaan tutkimusmenetelmävalinnasta ja käydään läpi tutkimuksen kulua. Lopuksi puretaan aineisto.

4.1 Lahden seutu yritysalueena

Lahti ei ole ollut otsikoissa kovin mairittelevasti työttömyyslukuineen, ja maine-kin on edelleen kyseenalainen. Onkin haasteellista saada yritykset vakuuttumaan, että täällä on hyvät edellytykset menestyä. Innolinkin juuri teettämän imago- tutkimuksen (2014) mukaan yritykset eivät juurikaan tunne Lahden seutua tai miellä sitä toimivaksi yritysalueeksi.

Lahden seutuun Lahti Business Region -konseptissa kuuluvat Lahden lisäksi Nastola, Orimattila sekä Hollola. Lahden seudulla on vahvat yrittäjäysperinteet ja erityisesti huonekalu- ja mekatroniikkateollisuusalat ovat Lahdessa olleet vahvoilla. Lahti on vahva rakennemuutosalue. Perinteisestä teollisuudesta on arvioitu häviävän vuoteen 2015 mennessä noin 2 000 työpaikkaa. Niiden tilalle tuleva työllisyys keskittyy uudistuvan ja erikoistuvan perusteollisuuden sekä palvelu- ja elämysteollisuuden sektoreille. (Lahden seudun kilpailukyky- ja elinkeinostrategia 2009 – 2015.) Yleinen työttömyysaste on verrattain erittäin korkea. Lahdella on silti hyvät mahdollisuudet tulevaisuuden yritysalueena, sillä Lahtea uudistetaan tällä hetkellä kovasti. Lahden maineen parantamiseksi on myös alettu tekemään töitä muun muassa Lahti Business Region -konseptin myötä ja yritysalueita on alettu profiloimaan paremmin.

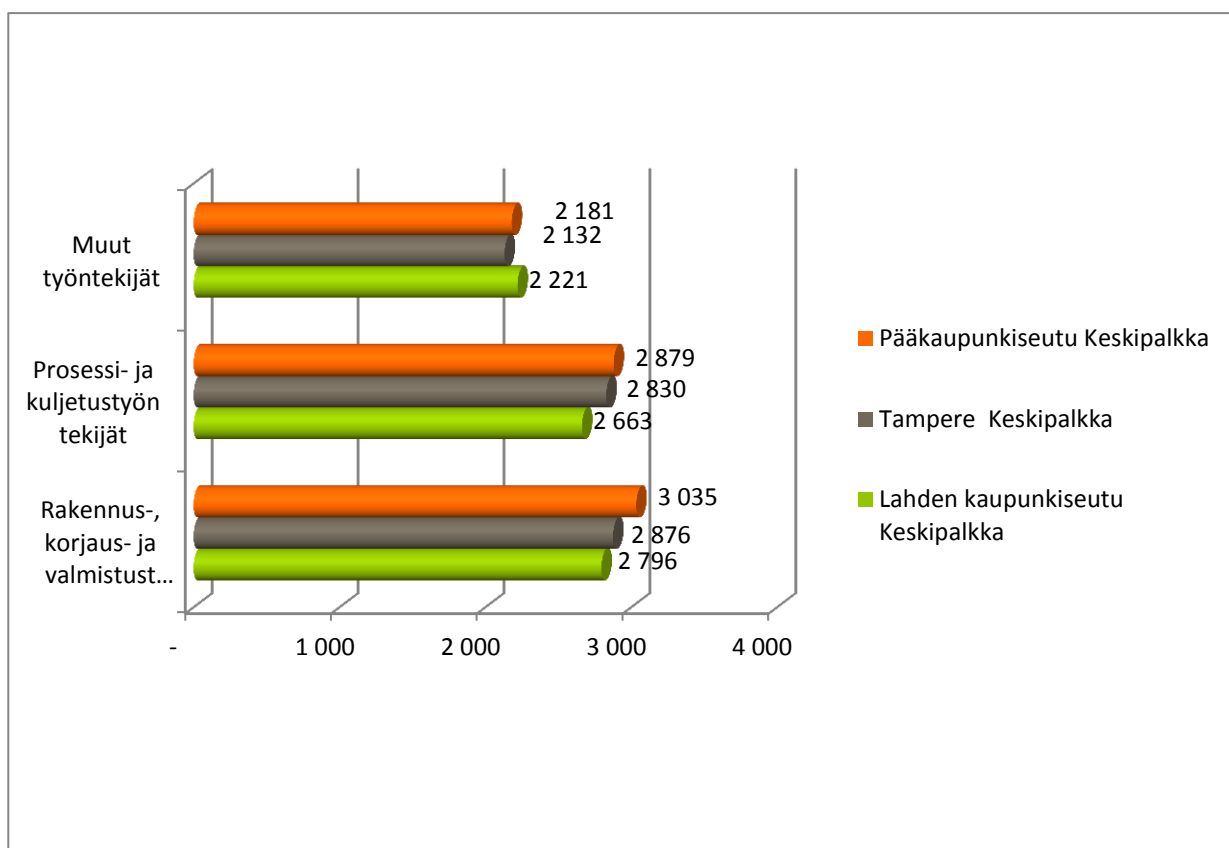
Kustannustehokkuus Lahden alueella on hyvä; verrattuna esimerkiksi pääkaupunkiseutuun tai Tampereeseen Lahden seudulla on halvemmat työvoimakustannukset. (Tilastokeskus 2013.) Katso kuviot 16 & 17. Myös toimitilavuokrat ovat keskimääräistä halvemmat (Catella 2013, 2014).



Kuvio 16 Palkkavertailua 1/2 (Tilastokeskus 2013)

Kuvioista 16 ja 17 voi tarkastella palkkatasojen eroja eri ammattiryhmien välillä Lahti - Tampere - Helsinki-akselilla. Kaavioista näkee, että pääkaupunkiseudulla palkkataso on yleisesti korkeampi kuin Tampereen ja Lahden seudulla. Lahden ja Tampereen palkkatasoissa on myös pientä eroa. Tampereella on hieman korkeampi yleinen palkkataso. Lahdessa ainoastaan ”muut työntekijät” saavat keskimääräistä suurempaa palkkaa kuin Tampereella tai Helsingissä.

Lahden vahvuuksia yritysympäristönä ovat muun muassa hyvä logistinen sijainti ja Venäjän kaupan läheisyys sekä muotoilun ja etenkin ympäristöosaamisen keskeisyys. Lahti on Helsingin ohella Suomen merkittävin Cleantech-keskittymä. Lisäksi Lahdessa on monia eri tarpeisiin suunnattuja yritysalueita, myös uusia alueita ja yritystiloja on rakenteilla. (LADEC 2014; Lahden seudun kilpailukyky- ja elinkeinostrategia 2009 – 2015.)



Kuvio 17 Palkkavertailua 2/2 (Tilastokeskus 2013)

Lahdessa on useiden eri alojen oppilaitoksia ja korkeakouluja. Etenkin ympäristöalat ovat Lahdessa vahvoilla. Osaavan työvoiman saatavuus ja yhteistyömahdollisuudet ovat jatkuva resurssi. Lahdessa on myös tutkimuslaitoksia korkeakouluille ja yrityksille. Alue on kustannustehokas ja paikallisten yritysverkostojen toimivuuden kannalta otollinen ympäristö eri toimialojen tarpeille. (Lahden seudun kilpailukyky- ja elinkeinostrategia 2009 – 2015.) Lahdessa on otettu Vantaan kanssa käyttöön ensimmäisenä Suomessa HankintaSampo -sovellus, joka takaa sen, että pienemmät paikalliset yritykset saavat tietoa hankinnoista hyvissä ajoin ja pääsevät helpommin mukaan julkisiin kilpailutuksiin. (LADEC, 2014.) Tämä ei tietenkään takaa mitään. Paikallisia ei saa julkisten hankintojen lain mukaan suosia, vaan on valittava aina edullisin vaihtoehto, ellei tiettyjä kriteereitä ole erikseen määritetty. Paikallisuus ei ole sallittu kriteeri. (Laki julkisista hankinnoista, 2007/348, 8. luku, 62 §, 2014.)

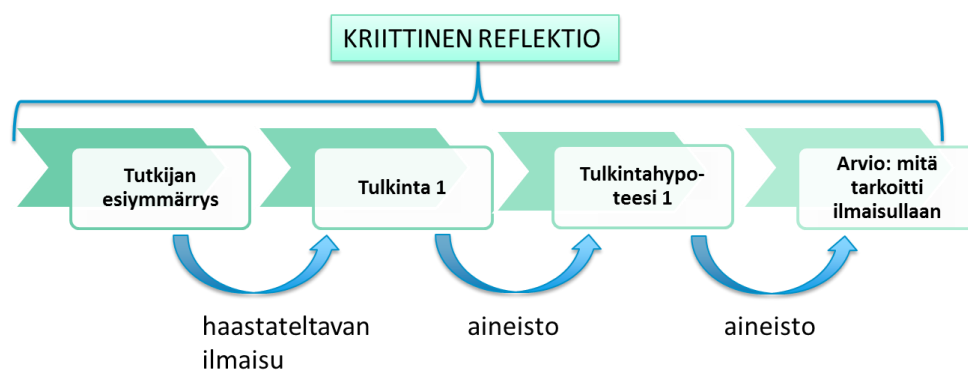
4.2 Tutkimusmenetelmä

Tarkoitukseni on hankkia syvempää, kokemuksellista tietoa aiheesta. Tutkimuskohteeni on osittain abstrakti, jota ei voi mitata määrällisesti. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii paremmin tutkimuksiin, joissa halutaan saada tarkkaa, määrällistä tietoa. Kvalitatiivinen menetelmä tutkii asioita syvemmin ja se mahdollistaa myös inhimillisten seikkojen tutkimisen. Määrällisessä tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan teorialähtöisesti, mutta laadullinenkaan tutkimus ei ole kuitenkaan täysin teoriasta riippumatonta. (Moilanen & Räihä 2001, 61). Latomaa (2009) mielestä laadullisuus ei riittävän hyvin kuvaa kokemuksen tutkimista tieteenä, vaan parempi vaihtoehto olisi rekonstruktivisuus, joka on symbolisesti rakentuneen merkitystodellisuuden tutkimista. Subjektiiivisen kokemuksen tutkimus on ymmärtävää psykologiaa, joka tarkastelee merkityskokonaisuuksia. (Latomaa 2009, 11.)

Ennakkokäsitysten, tunnevaikutteiden ja intuition vaikuttaminen valintoihin on haastava tutkittava, sillä ihmiset eivät aina tiedosta asenteitaan toimintansa motivaattoreina. Usein rivien välistä voi lukea henkilön todellisen asenteen asiaa kohtaan. Valitsin tutkimusmenetelmäksi haastattelun, ja nimenomaan kasvokkain tehtävän haastattelun. Puhelimessa vastaaja ei välttämättä pysty keskittymään ainoastaa puheluun, jolloin saatetaan vastata pikaisesti ja pintapuolisesti ajattelematta tarkemmin. Myös inhimillinen kontakti ja luottamus ei synny samalla tavoin, kun ei näe toista ihmistä. Valitsin avoimen haastattelumetodin, sillä strukturoitu haastattelututkimus ei pystyisi antamaan tarpeeksi spesifejä vastauksia, ja se myös johdattelisi helposti vastaajaa, jolloin hän voisi antaa turhan pinnallisen vastauksen. Yleisellä tasolla olevia kysymyksiä kysymällä saadaan myös vastaukset yleisellä käsitetasolla. (Laine 2001, 36.) Fenomenologinen, kokemusta tutkiva analysointimetodi ei tulkitse asioita sellaisenaan, vaan pureutuu asioiden takana olevaan ytimeen. Fenomenologinen tutkimus tarkastelee tutkimusongelmaa ennakkoluulottomasti, eikä sitä tulkita vain ennakkoasenteiden pohjalta. Latomaa (2009, 17) toteaa, että mieltä pystyy tutkimaan vain tutkimalla ihmisen kertomuksia kokemuksistaan.

Fenomenologinen tutkimusanalyysi

Fenomenologia tutkii subjektiivista kokemusta. Ihmiset kokevat asiat omista lähtökohdistaan ja ennakkoasenteistaan riippuen. Ilmenevät tunteet ja kokemukset asiasta viittaavat aina johonkin kohteeseen. Merkitykset asiasta muodostuvat henkilön tietoisuudessa omien kiinnostusten, uskomuksien ja pyrkimysten mukaan. Tämä on intentionaalisuutta. (Latomaa 2009, 25 – 31; Laine 2001, 26 – 28; Pulkkinen 2010, 33.) Tutkittavan henkilön subjektiivista kokemusta analysoidaan reduktion kautta. Pyritään siis näkemään asia sellaisenaan, niin kuin haastateltava on sen kokenut ja tulkitsemaan merkityksenantojen kautta asian varsinaista olemusta. Tulkintoja pyritään olemaan sitomatta haastattelijan ennakkoasenteisiin. (Laine 2001, 26 – 28; Latomaa 2009, 50; Lehtomaa, 165; Pulkkinen 2010,31,35.)



Kuvio 18 Hermeneuttisen kaavan mukaan kulkeminen fenomenologisessa aineiston tulkinnassa (Mukaiillen Laine 2001, 35)

Tutkimusaineiston analysoinnissa aineistosta luodaan kuva mahdollisimman sellaisenaan ja tulkinnassa etsitään symbolisia merkityksenantoja ja ilmauksia. Tutkijan on tiedostettava omat ennakkoasenteensa ja esiymmärryksensä ja kriittisesti arvioitava omia tulkintojaan. Hermeneuttinen kehä (kuvio 18) tulkintavälineenä auttaa pääsemään irti omista välittömistä tulkinnoista. Ensimmäinen havainto ja tulkinta on usein tiukasti kiinni haastattelijan omissa näkemyksissä. Kaavaa toistetaan ja hypoteesia verrataan jälleen aineistoon, kunnes saadaan todennäköisin ja uskottavin tulkinta siitä, mitä haastateltava on tarkoittanut. (Laine 2001, 27 - 41; Latomaa 2009, 40 - 41.) Täysi ennakkoasenneitoitumattomuus lienee lähes mahdo-

tonta. Haasteena onkin, ettei tutkija heijasta omia ajatuksiaan tutkittavien ajatuksiksi.

4.3 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen oli alun perin tarkoitus selvittää sekä Lahteen sijoittuneiden että sitä harkinneiden vaikutteita päätöksiinsä. Minulla oli pääsy LADECin asiakasrekistereihin, joissa oli saatavana listauksia toimenpiteistä ja yrityksistä, joiden kanssa ollaan oltu yhteyksissä sijoittumisharkinnan myötä. Näiden tietokantojen perkaaminen oli haastavaa, sillä ne olivat kovin sekavat ja epäjohdonmukaiset. Sain kuitenkin kasattua listan kaikista LADECin panoksella Lahteen sijoittuneista vuoden 2010 - 2014 ajalta. Sijoittumista harkinneistakin keräsin listausta niiltä osin, joiden kanssa oli useampi kontaktikerta, eli jotka olivat todennäköisesti harkinneet asiaa vakavasti.

Lähetin haastattelupyynnöt, joissa kerroin tutkimuksesta ja sen tavoitteista, toukuun 2014 aikana sähköpostina kahdeksalle satunnaiselle sijoittuneelle sekä kahdeksalle satunnaiselle Lahteen sijoittumista harkinneelle yritykselle. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastatteluiden laatu merkitsee enemmän kuin määrä. Lahteen LADECin avulla sijoittuneiden lukumäärä on rajallinen, joten sekin osaltaan rajoitti tutkimusotoksen määrää. Toivoin saavani noin kolme haastateltavaa sekä sijoittuneista että sitä harkinneista. Kolmelta sijoittuneelta sainkin suostumuksen haastatteluun vastauksena sähköpostipyyntööni. Harkinneilta sain vain yhden myöntävän vastauksen. Haastattelut sovittiin elo - syyskuulle ja lupasin palata asiaan elokuun alussa lomien jälkeen. Kun kävin haastattelemassa ainoaa ei-sijoittuneeksi tietokantoihin merkittyä yritystä, joka suostui haastatteluun, selvisi, että yritys onkin sijoittunut Lahteen. Tapaus oli merkitty tietokantoihin ei-sijoittuneeksi kontaktiksi. Oli käynyt niin, että tämän yrityksen kanssa oltiin oltu yhteydessä, mutta yhteys oli katkennut. Näin ollen he olivat omillaan jatkaneet selvitystyötä ja etsineet sijoittumispaikan Lahdesta. Vaihdoin näkökulmaa haastattelussa ja haastattelin edustajan sijoittumisnäkökulmasta.

Tein selvitystyötä uudelleen saadakseni ei-sijoittuneiden kontakteja tutkimustani varten. Kontaktoimalla oikeita henkilöitä sainkin yhden kansainvälisen sijoittujan kontaktitiedot. Sain vielä yhden juuri Lahteen sijoittuneen yrityksen kontaktitiedot ja hän lupautui myös tutkimukseen. Päädyin siihen, että teen hyvin sen minkä pystyn, ja jatkan tutkimusta vain sijoittuneiden näkökulmasta. Koska tutkimus ei tutki varsinaisesti Lahden sisällä sijoittumista, vaan sijoittumispäätöksenteon yleistä logiikkaa, ei Lahden alueen sisäisellä sijainnilla tai toimialalla ole merkitystä tutkimuksen validiuden kannalta. Toki eri toimialojen painotukset vaikuttavat heidän valintakriteereihinsä, mutta pyrinkin keskittymään enemmän suurempaan kuvaan. Tutkin siis erityisesti, mitä ilmiöitä vallitsee päätöksenteon taustalla.

Haastattelutilanteen on oltava mahdollisimman luonnollinen ja avoin, keskustelunomainen tapahtuma. Vastauksista on pyrittävä saamaan mahdollisimman kuvailevia ja kertomuksenomaisia. Haastateltavia ei saa ohjailta liikaa ja heille tulee antaa paljon tilaa kuvailla kokemustaan. (Laine 2001, 34 - 37.) Vaihtoehtojen antoa vastauksiin tulisi välttää, sillä se helposti ohjaa vastaajaa valitsemaan vain vaihtoehtojen väliltä. Henkilön on voitava elää ja kuvata kokemus todenmukaisena, sellaisena kuin hän on sen kokenut (Latomaa 2009, 13 - 14). Minun on luotava edellytykset sille, että haastateltavat pystyvät rentoutumaan ja kertomaan avoimesti ja luottavasti kokemastaan. Pyysin varaamaan aikaa haastattelulle tunti - puolitoista tuntia. Fenomenologisen tutkimuksen luonne vaatii tutkimaan ja analysoimaan aineistoa ilman liiallisia ennakko -oletuksia. Tietenkin haastattelutilanteessa on oltava aihio, jonka sisällä asiaa tarkastellaan ja tutkimus toteutetaan tutkimusaiheen rajoissa. Tein haastatteluja varten pienen listan tärkeitä tukikysymyksiä.

Aihepiiri-aihe

Alla olevat kysymykset ovat oletusmuodossa olevia kysymyksiä, joihin haastattelussa etsitään vastauksia. Niitä ei kysytty välttämättä suoraan, vaan ohjattiin keskustelua niin, että vastauksia saatiin näihin kysymyksiin.

- Miten syntyi tarve uudelleensijoittumiseen/ uuteen toimipisteeseen?
- Mitä vaatimuksia teillä oli sijoittumiskohteelta?
- Mitkä tekijät vaikuttivat päätökseen? (ei vaihtoehtotarjontaa)
- Teitkö päätöksen yksin?
- Teitkö laajaa kartoitusta vaihtoehtoista?
- Mitkä tekijät pudottivat ehdokkaita?
- Mitä kautta hait tietoa?
- Kauanko prosessi kesti?
- Oliko päätös pitkään tiedossa ja selkeä, vai syttyikö vähitellen? Pohditteko kauan ja usealta kantilta?
- Oliko päätöksenteko helppoa, oliko suuria hankaluuksia?
- Miltä ajatus Lahteen muutosta tuntui?
- Mitä mielikuvia Lahdesta ennen/nyt?
- Miltä prosessi kokonaisuudessaan tuntui? Miltä asian eteneminen tuntui?
- Koitko saaneesi apuja tarpeeksi? Missä olisi mahdollisesti voinut tarvita apua?
- Pällimmäinen fiilis prosessista?

Haastatteluiden alussa kerroin tutkimuksen anonymiteetistä ja tavoitteista. Kerroin tutkivani sijoittumispäätöksentekoa kokemuksen kautta ja pyysin kuvailevia vastauksia mahdollisimman tarkasti, niin kuin he tilanteen ovat kokeneet. Aloitin haastattelun myös lyhyellä johdattelukysymyksellä siitä, ketä he ovat ja mitä tekevät, enkä aloittanut hankalilla kysymyksillä. Haastattelut eivät menneet yksikään saman kaavan mukaan, vaan annoin haastateltavan johtaa tarinaansa. Pyrin kuitenkin ohjaamaan keskustelua niin, että pystyin saamaan oleellisia tietoja esiin ja haastattelun jälkeen sain kaikilta suostumuksen palata asiaan, jos tulee analyysivaiheessa mieleen lisäkysymyksiä.

4.4 Haastatteluaineiston purku

Aloitin aineiston tulkinnan lukemalla litteroidut haastattelut yksi kerrallaan läpi useita kertoja ja tekemällä muistiinpanoja ja alleviivauksia. Sen jälkeen kävin ne läpi yksitellen ja ensin tein itselleni lyhyen selvityksen kokonaisuudesta, jonka jälkeen purin sen teemoittain (tutkimuskysymyksiä ja teoriaa löyhästi mukaillen) osiin. Aloin etsimään tekstien takaa erilaisia teemoja. Analyysissä otin esiin myös mielenkiintoisia lainauksia. Tässä kappaleessa puran aineiston, ja seuraavassa keskityn johtopäätöksiin. Anonymiteetin vuoksi nimet ja toimialat, sekä osa kaupungeista on sensuroituja siltä osin kuin on tarkoituksenmukaista.

Haastattelu nro 1

Yrityksen uuden toimipisteen tarve tuli yrityksen kasvusta ja sitä myöten lisäre-krytointien tarpeesta. Toimitusjohtaja ja päätoimipaikka (yhtiön omistajan tilat) ovat kaupungissa X. Yrityksen toinen, tuotannollinen toimipiste on kaupungissa Y, yrityksen toisen omistajan tiloissa. Lahdessa työskentelevät henkilöt ovat molemmat Lahden seudulla asuvia, joten sijainti valittiin pääosin siksi Lahteen. Pää-töksen sijainnista teki loppukädessä toimitusjohtaja, mutta keskustelua sijainnista käytiin rekrytoitettujen työntekijöiden ehdoilla, jotka saattoivat asumaan molem-mat Lahden tienoilla. Ensin rekrytoitiin yksi henkilö ja suunniteltiin, että hän teki-si etätöitä kotoaan käsin, sillä hän tekee töitä osa-aikaisesti. Kun täytyi rekrytoida toinen henkilö kokoaikaiseen työhön, päädyttiin lopulta vuokramaan toimitilat. Jokapäiväisessä kaupunkiin X tai Y matkustamisessa ei nähty olevan järkeä. Lo-pulta asia päätettiin siis työntekijöiden edunmukaisesti, vaikkakin siihen liittyi muutamia viestinnällisesti huonoja asioita.

...et jos aatellaa ni järkevintähän se ois ollu laittaa sinne kaupunkiin X tai Y sinne meidän kehitysjohtajan kanssa, jotta me oltas voitu kommunikoida paremmin, kun nythän tää on vähän silleen hankala kun me ollaan kahdestaan täällä muualla... ...mut sit siin ois ollu ne työmatkat turhia, eli oikeestaan niinku meidän kahden työntekijän kannalta tehtiin paras ratkasu silleen, et toimisto on täällä

Lahden toimipisteen henkilöt eivät tee varsinaisesti asiakastapaamisia, vaan hoitavat kontaktejaan sähköisesti ja puhelimitse, joten sijaintiin ei sinällään vaikuta asiakkaiden läheisyys. Kuitenkin sijainnin nähtiin merkitsevän siinä mielessä, että on hyvät ja nopeat yhteydet tarvittaessa kaikkiin suuntiin. Verkostoitumismahdollisuudet ja hintataso myös huomioitiin.

Sijaintia harkittiin myös Lahden ja X:n välille, esimerkiksi paikkaan Z tai Å, mutta koettiin, että päätoimipaikasta matkustaa nopeammin ja suoremmin Lahteen. Päätös toimitilan hankinnasta tehtiin nopeasti, toisen henkilön rekrytoinnista kuu-kauden päästä uudet toimitilat oli hankittu. Itse toimitilojen viihtyisyys koettiin tärkeänä ja tilat kävi valitsemassa toinen työntekijä. Hän oli aiemmin työskennellyt kyseisissä toimitiloissa, jotka tulivat valituiksi. Hyvinkin voi olla, että toimitilat valittiin täysin tunteeseen perustuen, sillä hän myös tunsu ihmisiä sieltä etukäteen. Toimitilojen lisäksi erilaiset lisäpalvelut ja niiden läheisyys myös koettiin suurena plussana. Lahden seudusta laajemmin puhuttaessa:

*Lahti nyt on ehkä vähän sellanen, tai no tuntuu et tääl on sellanen vanhahtava ja kankee toi päätöksenteko niinku kaupunkina...
...sanotaanko et pienelle yrittäjälle tää on varmaan ihan kamala kaupunki, mut tämmöselle, kenelle ei oo merkitystä löytyyks ne asiakkaat täältä ni tääon ihan hyvä ja nimenomaan niinku yhteyksien takia hyvä...ja sitten löytyy meidän alan osaamista tarvittaessa*

*toki täst oli meille isot kustannukset, et hankitti kalusteet ja kaikki et ei oo mikää pieni juttu perustaa tällast toimistoo, et ku me ei muute-
ta mistää, vaa tehää kaikki tälle alusta alkaen.. että nopeesti pää-
dytti tällaseen isoon ratkasuun*

Lahden koettu huono maine ei siis vaikuttanut yrityksen sijaintiin siinä vaiheessa, kun henkilöt olivat itse Lahden seudulta kotoisin, vaan käytännöllisyys- ja mukavuusseikat veivät voiton. Työntekijöiden etu oli etusijalla ja lähestulkoon tärkein tarkasteltava seikka sijainnin valinnassa, ja sen myötä tingittiin monesta muusta seikasta, kuten kulueristä, joista muodostui suhteellisen suuret. Sijoitus nähtiin selvästi hyvänä pidemmän tähtäimen kannalta. Sijainnin oli kuitenkin oltava jär-

kevällä ja helposti saavutettavalla etäisyydellä muusta toiminnasta. Yritys oli tyytyväinen saamaansa apuun sijoittumisprosessissa.

Haastattelu nro 2

Tämän haastateltavan piti olla Lahteen sijoittumaton yritys. Haastattelun alussa kävi heti ilmi, että yrityksellä onkin toimipiste Lahdessa. Muutin näkökulman ja jatkoimme haastattelua.

Yrityksen päämaja sijaitsee paikassa X ja sillä on Lahdessa yksi toimipiste. Suurin osa asiakkaista sijaitsee Helsingissä ja asiakkaina on myös kuntia. Lahteen sijoittumisen tarve tuli lähinnä työvoiman asuinpaikan takia. Lahdesta kävi useita työntekijöitä päätoimipaikassa töissä. Toki mietittiin, onko alueella asiakkaita ja myös sopivia tiloja ja ennen kaikkea sopivaa työvoimaa tarvittaessa jatkossa.

Sijoittumispäätöksen teki hallitus toimitusjohtajan aloitteesta. Neuvoja ja mielipiteitä kyseltiin toimitusjohtajan ja hallituksen toimesta myös kollegayrityksiltä ja muilta verkostoilta, joten maine on tässä vaikuttavana tekijänä päätöksessä mukana. Tärkeimmiksi kriteereiksi valintaan toimitusjohtaja määritteli osaavan ja sitoutuvan työvoiman saannin. Sitoutuvuus oli heidän kannaltaan kaikkein oleellisin, sillä asiakkudetkin ovat pitkiä. Esimerkiksi Helsinkiä pidetään kalliina ja työvoiman vaihtuvuuden kannalta huonona vaihtoehtona. Toimipisteiden sijaintia harkitaan yleensä silloin, kun heitä lähestytään työvoimatarjouksella. Yrityksen arvoihin kuuluu vahvasti se, että työtä tehdään sitoutuneesti, mutta että aikaa jäisi myös perheelle ja vapaa-ajalle. Työntekijöiden laatukin on tärkeää.

Kyl se niiku ihmisistä lähtee loppupeleissä, sitku saadaan hyviä tyyppejä jostain ni se ratkasee, et halutaan hyvistä tyypeistä pitää kii, et ne arvomaailmat on meidän arvomaailmaa, meidän yrityskulttuuri sopii heille

...et totta kai pitää kattoo et on niinku järkevää et se osaaminen, et se järkevyyys täytyy, mut sit loppupeleissä, ite uskon vahvasti siihen et tunne ratkasee, melkein asiassa kun asiassa...

Henkilöstötekijät ovat siis suurin vaikuttava tekijä sijoittumispäätöksessä. Näin ollen rekrytointien ja henkilöstön edun ollessa sijoittumisessa tärkeimmällä sijalla, intuitio ja tunne vaikuttavat tässä tapauksessa vahvasti sijoittumispäätökseen. Sijoittumisen harkintavaiheessa oli käynyt niin, että yhteys heidän avustamisessa vastaavaan henkilöön oli katkennut, jolloin heille oli jäänyt huono maku Lahteen pyrkivien yritysten vastaanotosta:

... ku hänen kans tutustuttiin ja hänen kans käytiä eka keskusteluja et meil on tällasii ajatuksia ja vähän tehtiin selvitystä siinä ja seuraavaks ku soitin, et nyt pitäis edetä siinä, ni sanottii et hän on eläkkeellä, hän on just jäämässä et hän ei enää hoida näit asioita ni sit se niinku katkes se et me niinku etittii omineen. Ja kylhän sen pelin ratkasee sit ne yksittäiset ihmiset siellä, et jos on aktiivinen ja sä koet et oot tervetullut ja sut halutaan tänne...

Aitoa asiakkaan tarpeiden mukaan toimimista ja sijoittumisen helpottamista haettiin. Nyt oli jäänyt tunne, että olikin vastaanotettu pelkkää tyrkytysmyyntiä. Peräänkuulutettiin luotettavuutta ja aitoa tervetulluksi tekemisen tunnetta. Heidän kohdallaan oli tapahtunut virhe, jota ei pitäisi tapahtua.

Dynaamiset verkostot, osaamiskeskittymät ja selkeät yritysalueiden profiloinnit nähtiin merkittävänä synergiaetua tuovana asiana, joka ei haastateltavan mielestä ainakaan silloin toiminut Lahdessa.

...ja sieltähän se sit lähtee, et voi lähtee tekee yhteistyötä, et löytyy niit yhteisii aihioita et ai te teette tollasta, et hitsi meillähän on ollu kokoajan tollanen ongelma, et tehän voitte ratkasta sen meille

...ku se et kaikki menee mihin haluaa, niin sekään ei ole... ... et me ei pystytä ottaa sitä synergiahyötyä...

Sijoittumisvalinnoissa haastateltava halusi korostaa myös sitä, että pitäisi esitellä enemmän sijoituksen tuottoa, ei vain pelkkää sijoituksen sen hetkistä summaa ja

sen edullisuutta tai kalliutta sinällään. He myös haluavat varmistaa, että investointi tuottaisi mahdollisimman pian tai että kuluerää pystyttäisiin subventoimaan. Konkreettista sijoittumisen helpottamista haluttiin. Riskejä ei myöskään haluttu ottaa.

...et pitää olla rahaa kassassa ennenko se investointi tehdään käytännössä...

...Helposti voidaan vetää joku myyntiliturgia siihe tai joku markkinointi; sul on mahollisuus näihi ja näihin, mut mitää konkretiaa sul ei oo esittää... ...mut et hei, me voidaan tarjoo teille tällasta ja tällasta, et täs on toimitilat ja et hei me autetaan noin ja noin, täs meil on vähän lisää...

...se ei oo se hinta mikä ratkasee vaan se investointi jonka mä laitan tähän ja mitä mä saan, et jos mä laitan tähän sata ja mä saan siitä kaks kolmesataa ni tää varmaa kannattais jo säädyllisellä aikavälillä

Haastateltava uskoi investointien sen hetkiseen summaan keskittyvän ajattelutavan esimerkiksi Lahdessakin johtuvan teollisuuspaikkakuntalaisuudesta, tuotanto-keskeisyydestä, jossa liiketoiminnallista ajattelua ei olekaan niin vahvasti tarvittu. Tällaisessa tilanteessa voi havaita ajatusvirheen, jossa valinnan varsinaisia seurauksia ei mietitä, vaan keskitytään sen hetkiseen kulun suuruuteen tai pienuuteen.

Vaikka moni asia meni Lahden vastaanoton osalta vikaan tässä tapauksessa, kuitenkin on huomattavissa kontrastivaikutus:

Lahti on ihan hyvämaineinen kaupunki, versus esimerkiksi X

Haastattelu nro 3

Tämä haastateltu oli kansainvälinen sijoittuja, jolla on toimipisteitä muuallakin Euroopassa. He halusivat laajentaa Suomeen, sillä he hakivat kasvua ja heillä on toimintaa muuallakin pohjoismaissa. He kontaktoivat alkuun itse Invest in Finlandia:

...Invest In Finland asked us two times, how did you find us?! (ha ha ha) ...Exactly!

Toimitusjohtaja painotti saatavilla olevaa apua sijoittumisen helpottamiseen ratkaisevana tekijänä, kun mietitään sijoittumiskohdetta. Etenkin kun he olivat kansainvälisiä sijoittujia, joilla ei ole valmiina kovin hyvää kuvaa siitä, kuinka Suomessa toimitaan. Painavina tekijöinä heille olivat erityisesti sopivien tilasijaintien sekä logististen yhteyksien saaminen. Henkilösuhteet ja kaikenlaisen mahdollisen avun saaminen koettiin tärkeinä ja ne toivat lisäarvoa muihin tekijöihin. Mahdollisimman keskellä Suomea sijainti oli oleellinen, sillä he saavat materiaalitöitä ympäri Suomea. Kustannustason takia esimerkiksi Helsinki koettiin lähtökohteisesti huonona vaihtoehtona.

Päätöksenteosta puhuessa selvisi, että sijoittumispäätöksissä oli paljon helpottamassa myös kokemus; heillä on toimipisteitä muualla Euroopassakin. Näin ollen päätöstä on mahdollisesti johdettu myös kokemukseen pohjautuvalla intuitiolla, ei pelkkiin raakoihin faktoihin nojaten. Heillä oli kuitenkin selkeät vaatimukset toimialansa takia paikkakunnalta.

Kysyin näkemyksiä Lahdesta ennen tänne muuttoa:

it is very difficult when you move in to another country, then you think yourself as a tourist. You just start by going around meeting new people

Haastattelu nro 4

Haastateltavana oli tämän tutkimuksen suurimman yrityksen varatoimitusjohtaja. Tämän yrityksen pääkonttori sijaitsee paikassa X ja he perustivat Lahteen toisen asiakaspalvelupisteen X:n ohelle. Heillä oli kasvanut asiakaspalvelijoiden tarve, ja toisaalta X:ssa kärsittiin jatkuvasta sisäisestä vaihtuvuudesta ja myös työvoiman tarjonta oli sitä luokkaa, että jouduttiin hyödyntämään kaikki liikenevä lähestulkoon riippumatta työvoiman pätevyydestä. Yritys näki tämän uuden toimipisteen avaamisen tarpeen kehityshankkeena ja otti alkuun ohjausryhmänsä (hr -johtaja, varatoimitusjohtaja, operaatioista vastaava) avuksi yritysten sijoittumisiin perehtyneen konsultin. Hän teki tutkimustyötä ja sen mukaan listauksen vaihtoehtoista, joihin oltiin jo tiettyjä reunakriteereitä annettu. Näitä kriteereitä olivat muun muassa helppo logistinen saavutettavuus X:sta käsin, osaava ja sitoutuva henkilökunta, korkeakouluja tulevia rekrytointeja ajatellen, sekä paikkakunnan tuki etabloitumiselle.

Yrityksellä ei ollut aiempaa kokemusta uuden toimipisteen avaamisesta uuteen kaupunkiin, joten he kokivat konsultin suureksi avuksi. Konsultin tekemää listausta karsittiin ensin kolmestatoista vaihtoehdosta viiteen pisteyttämällä vaihtoehdot. Pisteytyksessä oli seuraavat kriteerit:

- työvoimatarjonta
- työvoimatoimiston palvelut
- sopivien tilojen löytyminen
- uskottava etäisyys kaupungista X
- alueella toimivat muut asiakaspalvelukeskukset
- alueen tarjoama tuki etabloitumiseen
- työterveys (sopimuskumppani).

Listan voidaan nähdä keskittyvän työvoimatekijöihin. Lopulta viidestä vaihtoehdosta karsittiin kolmeen vaihtoehtoon. Lahden suuri työttömyysaste nähtiin plus-sana siinä mielessä, että työvoimatarjontaa ainakin riitti. Konsultti kartoitti myös tilavaihtoehdot valitusta sijoittumiskohteesta. Varsinaisen sijoittumistilan räätälöi-

tävyys vaikutti myös varsinaiseen sijoittumisvalintaan Lahteen, sillä heille oli tärkeää saada juuri tarpeen mukaiset tilat.

..muistakseni niin, et vaihtoehto Y tippu pois sentakia ku mietittii et sisäinen vaihtuvuus jatkuu koska X ja Y on samaa työssäkäyntialuetta. Y:ssä oli kaikkein lämpimin vastaanotto silloin, sinne oli just tullu uutisia, et yritykseltä Z suljettiin jotain, et sieltä tuotiin niinku punasta mattoa ku kuultiin et oltiin keskustelemassa Y:n kaupungin kanssa, et siel oltiin todella vastaanottavaisia. mut Y tippu pois vähän niinkun maantieteen takia.

Vaihtoehto Y oli kuitenkin yltänyt top 3 -listaukseen Lahden ja Hämeenlinnan kanssa. Hämeenlinnan ja Lahden välinen kamppailukaan ei ollut helppo, vaan sitä punnittiin johtoryhmän kanssa. Hämeenlinnan katsottiin kuitenkin olevan ehkä Lahtea kalliimpi alue ja sen nähtiin kilpailevan liiaksi Helsingin ja Tampereen työssäkäyntialueiden kanssa, joka ratkaisi valinnan Lahden eduksi. Lahden ja Helsingin lyhyttä etäisyyttä ei nähty niin suurena uhkana. Kaupungin tarjoama tuki etabloitumiseen oli tärkeässä osassa, ja sitä korostettiin, sillä se helpottaa huomattavasti prosessia ja aiheuttaa myös mahdollisesti säästöjä.

...ni mitä parempi se tuki on, niin sen mukavempaa tietenkin, koska se madaltaa sitä kynnystä ja saattaa pienentää niitä kustannuksia ja riskejä

kyl mä muistan et kyl nää projektissa mukana olleet koki et vastaanotto oli hyvä, et sekin oli yks siinä et kun koettiin et vastaanotto ol hyvä ni tiedettiin et jatkossakin jos tulee jotain tarpeita ni, no paikassa Y oltiin viel enemmän, he oli viel enemmän tekemässä meidän puolesta...

Kuten jo aiemmin ilmeni, tässä tapauksessa parempi palvelu ei ollut valinnan tae, vaan liiketoiminnan kannalta oleelliset seikat ottivat voiton. Tässä tapauksessa homma eteni hyvin järjestelmällisesti ja konsultin apua käytettiin sekä alussa kartoitettaessa vaihtoehtoa, että Lahden sisältä etsittäessä lopullista sijaintia. Johto-

ryhmän tehtäväksi jäi pisteytysten jälkeen valinta kolmen viimeisen vaihtoehdon väliltä. Prosessi kesti kokonaisuudessaan noin puoli vuotta. Kaikkiin tavoitteisiin päästiin ja lopulta pienemmällä budjetilla, joten he olivat erittäin tyytyväisiä prosessin kulkuun.

Haastattelu nro 5

Haastateltavan yrityksen toimipiste oli juuri sijoittunut Lahteen. He eivät olleet käyttäneet LADECin palveluita apunaan, mutta myös he ovat samalla tavalla punninneet sijoittumiskysymystä.

Tämän yrityksen laajentamistarve lähti siitä, että heidän tuotannossaan oli valmiina kapasiteettia ja resursseja kasvuun, joten piti löytää uusi toimipaikka, josta myynnille haettaisiin kasvua. He hoitivat sijoittumisprosessin itseksensä ilman ulkopuolista apua. Toimitusjohtaja ja toimipaikan kaksi osakasta päättivät sijoittumisesta Lahteen, mutta toimitusjohtajan osuus päätöksessä oli suurin. Heidän tuotantonsa sekä toinen toimipaikkansa sijaitsee Heinolassa, joten Lahti tuntui hyvältä vaihtoehdolta logistiseltakin kannalta. Haluttiin myös keskustaan, jossa ollaan helposti saatavilla ja myynti pysyisi mahdollisimman tasaisena. Kouvola ei houkuttanut ja oli myös logistisesti huonompi kuin Lahti tavarantoimituksen kannalta. Muita kaupunkeja ei juuri syvemmin harkittu.

... et tää on helpoin tapa hakee se kokemus, et miten kaupungissa käyttäytytään

Toimitusjohtaja on myös kotoisin Lahdesta, joten sekin vaikutti hänen mukaansa päätökseen. Heille ilmeni ongelmia tilojen kartoituksessa ja laskelmissa. Myös toimitilojen etsimisessä:

...kukaan ei oikeen joutanut, vaikka oli hiljasta...

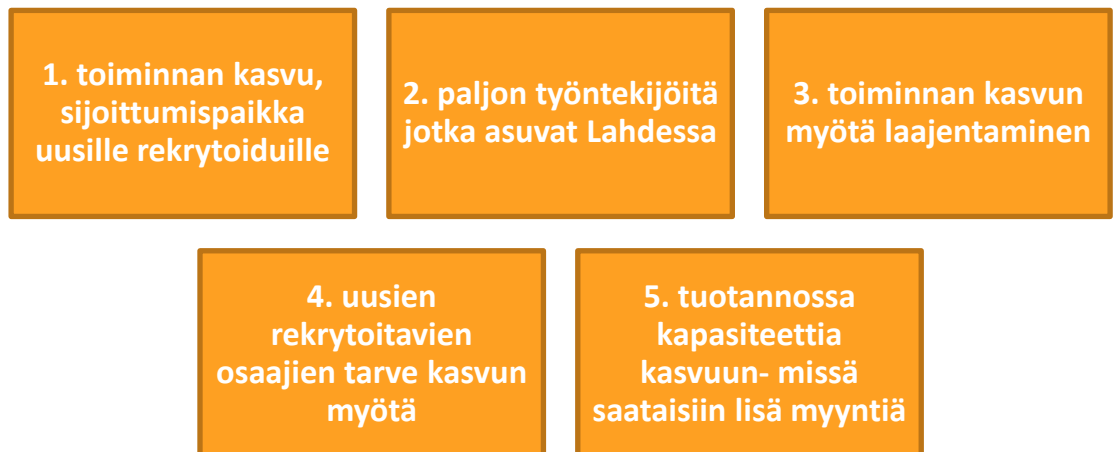
...ku joutu investoimaa niin se että pystytään jatkaa ja missä se pysyy se hintataso... ...ensin tuntuu et täähän on edullinen ja niin mut kyl se rakentaminen täällä maksaa ja kaikki muuki sit maksaa

Subventaatiota olisi siis tässäkin tapauksessa kaivattu. Paljon auttaisi se, että pystyttäisiin alkuun sopimaan sopivan pituinen vuokrasopimus pysyvällä hinnalla. Myös ylipäättään selvitysten tekoa esimerkiksi toimitiloista olisi voitu tarvita.

...pitäs saada myyntiä lisää, et no missä se helpoiten tapahtuu ja niin ettei olemassa olevaa häiritä.

TJ mainitsi, että heidät tunnetaan täällä ja että Lahdesta usein käydään Heinolassa ostoksilla. Näin ollen tänne oli turvallista tulla. On luotettu siihen, että saadaan paljon uusia asiakkaita ja lisämyyntiä. Kauemmas kaupan perustaminen olisi voinut välttää päällekkäisyyksiä vanhojen asiakkuuksien kanssa, mutta olisi ollut riskialttiimpaa, koska yritystä ei tunneta niin hyvin, etenkin kun yrityksen markkinointiresurssit ovat pienet. Mutta kuten aiempi lainaus antoi ilmi, tutulta seudulta on hyvä hakea kokemusta kaupungissa toimimisesta.

4.5 Haastatteluaineiston yhteenveto

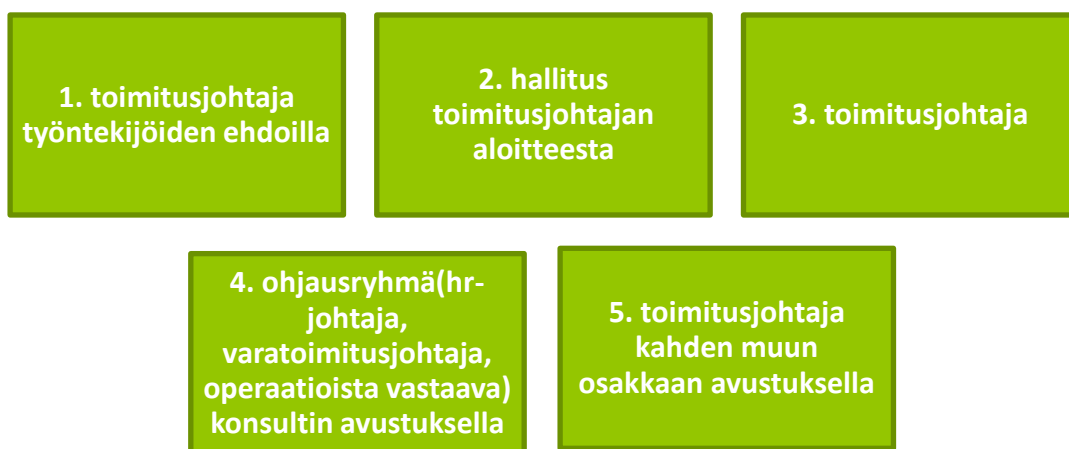


Kuvio 19 Mistä tarve uudelle toimipisteelle

Kuvio 19 kokoaa haastateltujen tapauksien tarpeet uudelle toimipisteelle. Tutkimusjoukon tarpeet vaihtelivat siinä mielessä, että yhdenkään tarve ei ollut eksak-

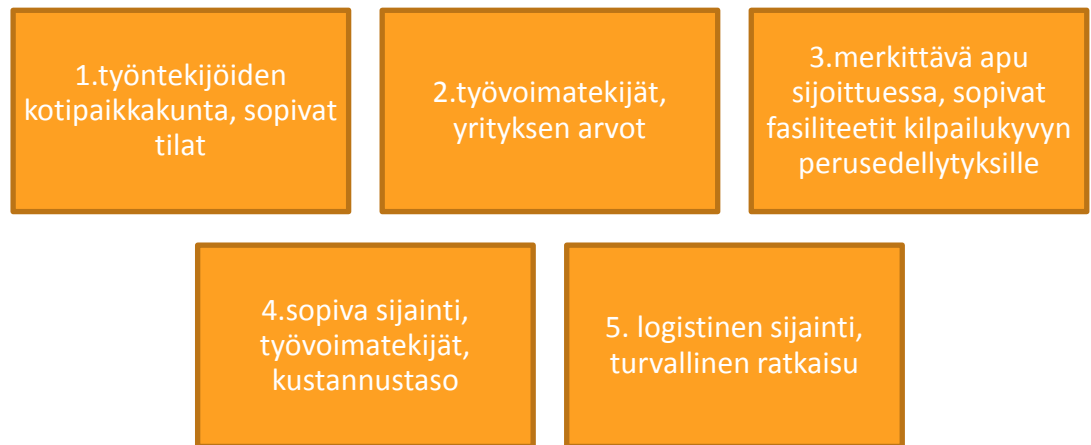
tisti sama. Toiminnan kasvu oli kuitenkin kaikissa taustalla jossain määrin vaikuttavana tekijänä. Kaikki sijoittivat Lahden seudulle vain yhden toimipisteensä, eivät koko toimintaansa.

Kuvio 20 havainnollistaa, kuka yrityksessä on tehnyt tai vaikuttanut vahvasti sijoittumispäätökseen. Voidaan huomata, että riippuen organisaation rakenteesta, sijoittumispäätöksentekijät ja toteutusmalli vaihtelevat. Päätös tehtiin harvoin vain yhden henkilön vaikutuksesta. Lisäksi oli tehty tiedusteluja alueella jo toimivilta ja muilta sidosryhmiltä. Suurin tutkimuksessa mukana ollut yritys oli käyttänyt apunaan konsulttia. Lisäksi tutkimuksessa oli huomattavaa, että kun varsinainen sijoittumispäätös Lahteen oli tehty, sijoittumistilojen hankinta delegoitiin usein alemmas. Yhdessä tapauksessa uusi rekrytoitu työntekijä sai valita sijoittumistilat, kun varsinainen valinta sijoittua Lahteen oli tehty.



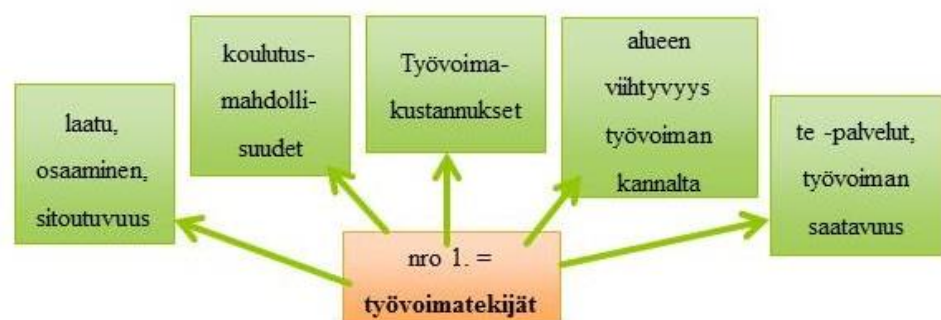
Kuvio 20 Sijoittumisvalinnan tekijät tapauksittain

Kuviossa 21 on lueteltu suurimmat yksittäiset vaikuttaneet tekijät tutkimuksessa mukana olleiden yritysten sijoittumisvalintaan. Toimialakohtaisesti jokaisella on omat vaatimuksensa. Yleinen alueen liiketoimintaympäristön toimivuus ja lisäarvoa tuottavat verkostot ja kokonaisuus vaikuttavat myös, ei pelkät yksittäiset tekijät.



Kuvio 21 Tapauskohtaisesti sijoittumisvalintaan eniten vaikuttaneet yksittäiset tekijät

Kaikissa haastatteluissa arvostettiin korkealle sijoittumisprosessissa saatava tuki ja henkilökohtaisen kontaktin sujuvuus. Tämä tarkoittaa kontaktia niin LADECin palveluhenkilöiden, kuin muiden oleellisten yhteistyökumppanuuksien kanssa Lahden seudulla. Työvoimatekijät nousivat empiirisessä tutkimuksessa suurimpana yksittäisenä valintaan vaikuttavana tekijänä. Kuvio 22 havainnollistaa, kuinka se jakautuu alatekijöihin, kuten saatavuuteen, laatuun, pysyvyyteen, sekä muun muassa te-toimiston palveluihin ja korkeakouluihin osaavan henkilöstön tuottajana. Työvoiman tarpeisiin soveltuva sijoittumiskohde oli yksi tärkeä tekijä. Tämäkin tekijä jakautuu useisiin alatasoihin, kuten yleiseen ympäristön viihtyisyyteen, palveluihin, lasten hoitomahdollisuuksiin jne.



Kuvio 22 Tutkimusotoksen eniten sijoittumisvalintaan vaikuttanut yksittäinen tekijä ja sen alatekijöitä

Haastateltujen lisäksi sain näkökulmaa sekä sijoittumiseen että palveluliiketoimintaan eräältä Lahteen sijoittuneelta yritykseltä heidän esittelyssään. Toimitusjohtaja kertoi, että he pyrkivät entistä enemmän malliin, jossa logistisella sijainnilla ei ole niinkään merkitystä. Työntekö on nykyään yhä enemmän liikkuvampaa ja toimii entistä enemmän sähköisessä ympäristössä. Sijainti valitaankin näin ollen enemmän työtarjonnan ja kehityksen kannalta otollisten verkostojen ja korkeakoulujen yhteydestä. Työvoiman laatua painotettiin; he rekrytoivat ainoastaan ”mukavia ja fiksuja” hakijoita. Hän kertoi myös heidän teettämästään asiakastyytyväisyystutkimuksesta, jossa selvisi, että asiakkaat ovat olleet erittäin tyytyväisiä kanssakäymiseen heidän kanssaan. Asiakkaat arvostavat tutkimuksen mukaan myös enemmän tapaa toimia kuin varsinaista lopputulosta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

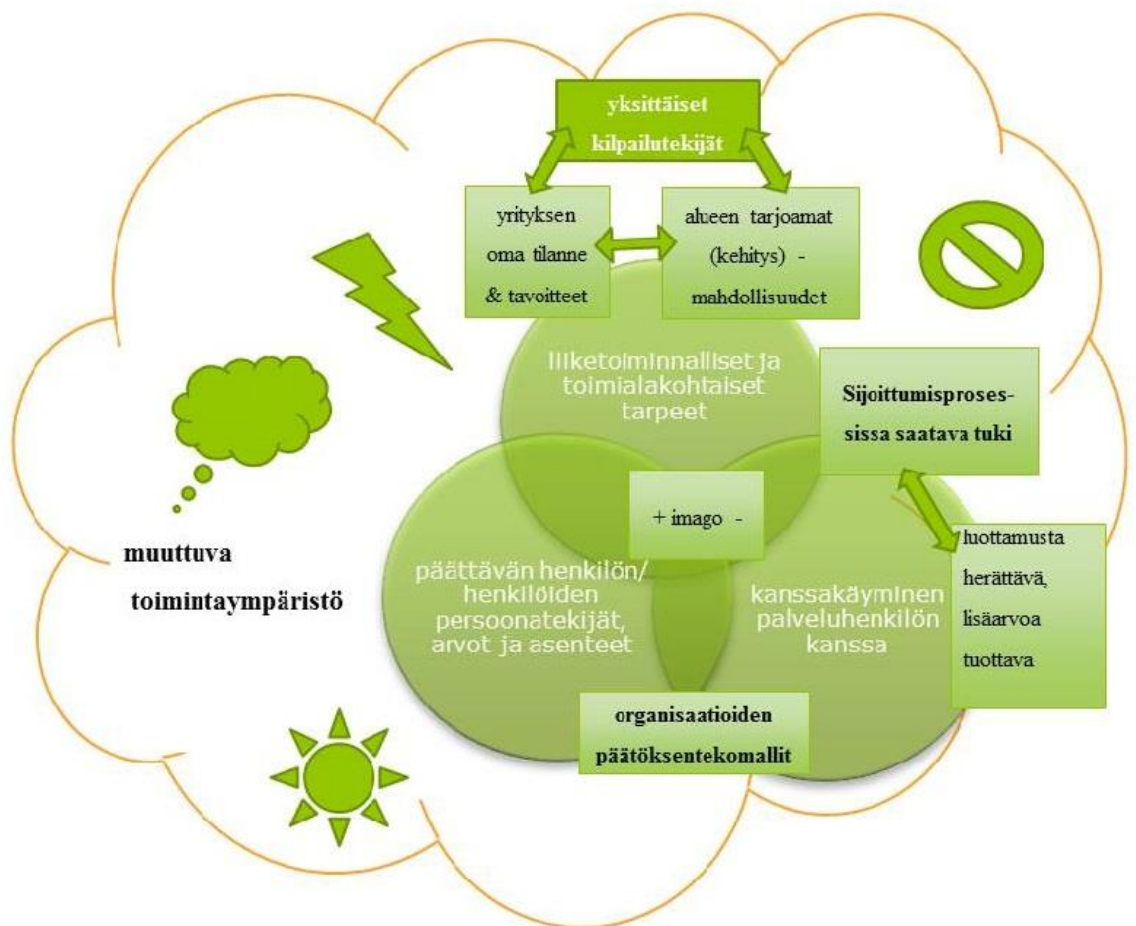
Tässä osuudessa käydään läpi laajempia johtopäätöksiä, pohdintoja ja arviointia tutkimuksesta ja sen tuloksista. Lopuksi on koottu yhteenveto sekä luotettavuuden arviointia.

5.1 Pohdintoja tutkimuksesta ja sen tuloksista

Ensimmäisen haastattelun lopuksi tuntui, että haastattelusta tuli selkeästi esiin tärkeät tekijät. Jouduin muistuttamaan itseäni, että minun ei tulisi ottaa tekstiä itsestäänselvyytenä. Päätin, että käyn kaikki haastattelut läpi, ennen kuin aloitan analysoinnit. Näin pystyin hahmottamaan kokonaisuuden paremmin. Tutkimusaihe on erittäin mielenkiintoinen. Tulkinnoissa minun oli siis oltava erityisen tarkkana, etten nähnyt liiaksi omia ajatuksiani haastateltavan ajatuksina ja tuonut omia asenteitani läpi tulkinnessa. Vaikeimpana työssä koin välillä itselläni tapani mennä hieman liian syvälle asioiden analysointiin. Analyysivaiheen alussa koin yllättäen, että intuitio ja hermeneuttinen kehä soivat toisiaan vastaan; intuition oikeellisuutta tuli kyseenalaistaa. Lopulta ymmärsin, että ne toimivatkin keskenään; tarkoitus oli juuri siirtää sivuun tunteet ja ennakkokäsitykset.

Keräämäni aineiston analysoinnissa selvisi, että yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät ovat vain yksi pieni ulottuvuus sijoittumisvalinnassa. Kuvassa 23 havainnollistuu sijoittumisvalinnan tekemisen moniulotteisuus. Sijoittumisvalinnan on yleisesti tuettava yrityksen kilpailukykyä, mutta yritysten oma tilanne, tavoitteet ja tarpeet ja vastaavasti sijoittumiskohteen tarjoamat ratkaisut ja kehitysmahdollisuudet ovat aina tilannekohtaisesti määriteltäviä. Yksittäisistä valintaan vaikuttaneista tekijöistä työvoimaseikat nousivat tässä empiirisessä tutkimuksessa korkeimmalle. On kuitenkin huomioitava, että kyse on vain yhdestä otoksesta, joten tulosta ei voida yleistää kaikkien alueiden ja toimialojen tasolle. Esimerkiksi logistiikka -alojen yritysten toiminta ja kilpailukyky perustuvat lopulta logistiseen sijaintiin, jolloin se on heillä suurin kilpailukykyyn tekijä. Eihän olisi järkeä perustaa koko maan laajuudella toimivaa logistiikkayritystä esimerkiksi Kiteelle, vaikka siellä olisi kuinka osaavaa ja halpaa työvoimaa, sillä kilpailukykyyn perusedel-

lytys, eli keskeinen logistinen sijainti, ei siellä täyttyisi. Lahden seutu taas houkuttelee loistavan sijaintinsa takia kuljetuskustannuksiin painottavia yrityksiä, mutta suurimmaksi kilpailutekijäksi sijainti ei kuitenkaan kaikilla toimialoilla nouse.



Kuva 23 Sijoittumisvalinnassa vaikuttavien ilmiöiden pilvi

Uuden ulottuvuuden valinnan tekoon tuovat persoonatekijät, sekä erilaisten organisaatioiden päätöksentekomallit. Ne vaikuttavat itse päätöksenteon tyyliin ja rakenteisiin. Lisäksi kaikkeen vaikuttaa alati muuttuva toimintaympäristö, jonka muutokset voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan arvaamattomin tavoin ja asettaa niille aivan uusia toimintavaatimuksia. Alueen sisällä toimivat synergiset verkostot ovat nykypäivänä iso tekijä kilpailukykyisyydessä. Ne tuovat myös turvan tunnetta arvaamattomassa markkinatilanteessa. Alueen imago voi vaikuttaa valin-

talistalle pääsemiseen, tai loppuvaiheen valintaan, jos valintaa on vaikea tehdä rationaalisin perustein. Imago on kooste kokonaisuudesta ja imagoon voi vaikuttaa positiivisesti vain pitkäjänteisellä positiivisella kehittämistyöllä, johon kaikki alueen sisällä sitoutuvat. Alueen maineeseen yritysten näkökulmasta vaikuttavat kohtaamiset ja yhteistyön laatu niin LADECin sijoittumispalveluhenkilöiden, kuin muiden seudun toimijoiden kanssa. Seudun on oltava kokonaisvaltaisesti myös työntekijöiden ja mahdollisesti heidän perheidensä viihtyvyyden kannalta toimiva.

Monet yritykset, etenkin pienemmät, saattavat mahdollisesti lykätä sijoittumispäätöstään, sillä eivät uskalla ottaa suurta harppausta kohti tuntematonta. Nämä tapaukset on havaittava ja ennen kaikkea kuunneltava ja siten selvitettävä sopiva ratkaisu juuri heidän liiketoimintansa kannalta. Monimutkainen ja haastava uusi tilanne aiheuttaa epävarmuutta, joten prosessin vaiheissa lisäarvoa tuottava, luotettava toiminta ja helpottaminen kaikin keinoin on tärkeää ja auttaa asiakasta luottamaan päätökseen ja hyvään lopputulokseen. Asiakas kaipaa varmistusta ja tunnetta siitä, että on tekemässä perustellusti oikean ratkaisun. Investoinnin hyödyt myös tulevaisuudessa on tärkeää esittää. Näin voidaan antaa asiakkaalle luottavainen mielikuva, että sijoitus on turvallinen ja kannattaa pidemmälläkin tähtäimellä. Myynissä kannattaisi siis panostaa enemmän investoinnin tuottojen esittelemiseen pidemmällä aikavälillä, kuin varsinaiseen investoinnin sen hetkiseen suuruuteen.

Haastattelu 2:ssa ilmennyt prosessin yllättävä katkeaminen ilman mitään ilmoitusta jätti asiakkaalle huonon kuvan siitä, kuinka Lahden seudulla toimitaan uusia, tänne pyrkiviä yrityksiä kohtaan. Asiakkaalle olisi tullut kertoa jo hyvissä ajoin tilanteesta, ja jatkettu prosessia toisen henkilön toimesta. Näin olisi voitu viedä prosessi vielä kunnialla loppuun. Nyt asiakas jätettiin huomiotta. Yrityksen 6 asiakastytyväisyystutkimuksessa selvisi, että toiminta asiakkaan eteen nähdään tärkeämpänä kuin varsinainen lopputulos. Tämän voi nähdä niin, että koettu luottamus antaa lopulta paljon anteeksi. Rehellinen ja luottamusta herättävä toiminta jättää paremman tunteen prosessista, vaikkei se olisikaan mennyt ihan 100 % onnistuneesti toteutustekniseltä kannalta. Sijoittumista harkitsevaa ja hänen tarpeitaan tulisi aidosti pyrkiä ymmärtämään syvemmin, eikä vain esitellä manuaalisesti valmiita myyntipuheita ja tehdä oletuksia asiakkaan tarpeista. Asiakkaat huomaa-

vat helposti, jos hänelle yritetään tuputtaa väkisin jotain, vaikei se välttämättä olisi hänen edunsa mukaista.

Isommat yritykset näyttäisivät painottavan pienempiä yrityksiä enemmän järkeisikkoja, kun pienemmille on merkityksellisempää asioiden helppous ja se kuinka heidän prosessiaan helpotetaan. Isoilla yrityksilläkin palvelu ja sijoittumisen helpottaminen on sijoittumispäätöstä tehdessä hyvin tärkeää, mutta lopulta liiketoiminnan kilpailukykyä ylläpitävät ja edistävät tekijät menevät helpommin ylitse, kuten haastattelussa numero neljä kävi. Isot yritykset toimivat isommilla resursseilla sijantivalintaa tehdessä ja kartoittavat enemmän liiketoiminnan kannalta toimivinta ratkaisua eri näkökulmista. Pienemmillä taas toisinpäin; he saattavat sijoittua sinne, minne on helpointa ja missä saa paljon tukea ja apua sijoittumiseen, vaikka liiketoiminnalliselta kannalta tämä sijainti ei olisi kaikkein optimaalisin. Aitoa konkreettista subventointiapua painotettiin, jotta kulueriä ja riskejä voidaan pienentää. Näissä tilanteissa on hyvä pystyä esittämään sijoituksen kannattavuus pidemmällä aikavälillä, etenkin jos ja kun subventaatio ei ole aina mahdollista.

Viimeistään kun on jäljellä enää muutama vaihtoehto, on päätös vaikea tehdä suoraan loogisella päättelyllä, sillä tulevaisuutta ei voi ennustaa. Intuitiota ja tunnetta voidaan näin pitää sijoittumispäätöksessä jossain määrin valintaan vaikuttavana näkemyksenä. Etenkin tilanteissa, joissa on tehty jo aiempia uusien toimipisteiden tai sijaintien valintoja, intuitio on helposti taustalla päätöksenteossa. Kokemus tuottaa intuitiota ja tieto tulee kokemuksesta. Intuitio jalostaa kokemuksia ja auttaa ratkaisemaan monimutkaisia tilanteita. Haastattelussa nro 3 kerrottiin kokemuksen vaikuttaneen päätöksenteon helppouteen. Tunnevaikutteet näkyvät esimerkiksi tutun kotipaikkakunnan ja henkilökohtaisten arvojen vaikuttaessa sijoittumispäätökseen. Jos Lahden seudulle sijoittuva yritys tuo mukanaan tänne muutavia työntekijöitä perheineen, on huomioitava kokonaisuus: seudun palvelut, lasten hoitomahdollisuudet ja niin edelleen. Haastattelussa nro 2 ilmeni, että työntekijöiden hyvinvoinnin halutaan olevan osa yrityksen arvoja. Työntekijöiden etua ajatellaan ja heitä kuunnellaan sijoittumispäätöstä tehdessä. Hyvinvoivat työntekijät ovat myös motivoituneempia työntekijöitä. Laajemmassa kaavassa ajatellen esimerkiksi kaupungin ympäristö- ja lapsiystävällisyystekijät vaikuttavat taustalla

vahvasti siihen, kuinka alue nähdään. Maine taas vaikuttaa siihen, mitä alueita valitaan listalle ja halutaanko tänne sijoittua, yksityishenkilönä tai yrityksenä.

Olisi hakukoneoptimoinnin paikka kansainvälisten sijoittujien avuksi, jotta saataisiin tietoa Lahden seudusta näkyviin Suomesta kiinnostuneille sijoittujille ja sijoittajille. Kansainvälisen sijoittujan haastattelusta kävi ilmi, että uusilla maahan sijoittuvilla ja sitä harkitsevilla ei välttämättä ole minkäänlaista kuvaa seudusta tai sen maineesta, vaan he ovat tavallaan ”tabula rasa”-asteella. Tällaisessa tilanteessa erityisesti henkilösuhteet ja asioiden mutkaton sujuminen ja ”me haluamme teidät tänne” -hengen luominen on oleellista. Ensivaikutelmalla voidaan antaa positiivinen kuva koko kaupungista. Vastuu kuntamarkkinoinnista on kuitenkin kaikilla sen osallisilla. On tärkeää luoda kuva Lahden seudusta toimivana asuin- ja yritys- ympäristönä. Kaikkien alueella toimivien täytyy toimia sen mukaisesti. Se, kuinka Lahden seudulla paikalliset itsensä näkevät, kokevat identiteettinsä ja puhuvat, leviää ja muuttuu helposti totuudeksi. Se muodostuu puheiden myötä maineeksi, joka kasvaa, kun sitä ruokitaan.

5.2 Loppuyhteenveto

Tämä työ selvitti niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen sijoittumispäätökseen. Yritysten uudelleensijoittumistarve voi kummuta erinäisistä liiketoiminnallisista tai tilallisista syistä. Yrityksen kasvu on usein tarpeen taustalla. Yritykset ovat alueelle merkittävä työllistäjä sekä verorahojen tuoja, ja siksi on tärkeää saada uusia yrityksiä Lahden seudulle. Etenkin pk-yritykset ovat tärkeitä työllistäjiä, kun pyritään luomaan uusia työpaikkoja.

Sijoittumispäätöstä ei tehdä kuplassa. Eri toimialat painottavat valinnoissaan niitä seikkoja, jotka ovat oleellisia heidän kilpailukykynsä kannalta. Toimintaympäristön muutokset asettavat uusia toimintavaatimuksia ja yrityksen olisi ajateltava proaktiivisesti alueen tarjoamaa potentiaalia ja kehitysmahdollisuuksia. Päätöksentekomallit ovat erilaisia riippuen organisaatorakenteista, sekä persoonatekijöistä. Yksittäisistä tekijöistä työvoimatekijät laajuudessaan olivat tämän tutkimusjoukon suurimpana vaikutteena. Jokaisella sijoittujalla on kuitenkin omat tarpeet, tilanne ja odotukset, ja siksi jokainen sijoittuja tulisi kohdata omana tapauksinaan toimimalla aidosti heidän tarpeittensa mukaisesti, ei valmiilla kaavoilla.

Henkilökohtaista kontaktia ja aitoa asiakkaan edun ajamista arvostetaan etenkin pienyritysten kohdalla enemmän, kuin varsinaista sijoittumisen ”järkevyyttä” liiketoiminnan kannalta. Suuremmat yritykset joutuvat huomioimaan ensisijaisesti kilpailukyvyn kannalta oleelliset tekijät, mutta loppuvaiheessa sijoittumisen helpottamisessa saatava palvelu voi ratkaista. Lopulta sijoittumispäätöksenteossa ei koskaan voi olla tarjolla kaikkea tietoa, joten päätöksenteon voi olettaa aina perustuvan jossain määrin tunteeseen ja/tai intuitioon. Imagotekijät vaikuttavat silloin, kun päätöstä ei voi enää perustaa logiikkaan. Seudun maineella yritys- ja asuin ympäristönä on suuri merkitys yrityksen uskottavuuden sekä työntekijöiden houkuttelun ja viihtymisen kannalta.

Sijoittumismarkkinointitoimet ovat pidemmällä tähtäimellä tuloksia saavia toimia uusien yritysten sijoittumisen kannalta, mutta kyse on myös imagon ja mielikuvien luomisesta. Onhan alkuun herätettävä huomio ja kiinnostus, ennen kuin voi alkaa myymään. Kun tarve ehkä myöhemmin herää, on positiivinen muistijälki jo

valmiina. Näin ollen Lahti voi nousta valintalistalle. On muistettava myös, että markkinoinnin on perustuttava viimekädessä tosiasioihin, kun on kyse tämänkaltaisista yrityksen suuntaan vaikuttavista suurista päätöksistä. Yrityksen sijoittumisprosessin ihannetulos on win win -situation, jossa hyötyvät sijoittuneen yrityksen lisäksi myös myös laajemmalla ja pidemmällä tähtäimellä koko Lahden seutu.

Jatkotutkimuksena voidaan tehdä tarkempi kartoitus suuremmalle joukolle yksittäisistä tekijöistä, joita sijoittuneet tai ei-sijoittuneet yritykset ovat arvottaneet päätöksissään. Tämän työn tarkoitus oli luoda pohjaa sille. Silti on syytä muistaa, että pelkät rationaaliset yksittäiset tekijät eivät ratkaise sijoittumista, sillä päätökseen vaikuttaa myös arvaamattomia muuttujia tilanteen kompleksisuuden takia. Tämänlaisen tutkimuksen totuusarvoa ja tavoitetta on syytä pohtia. Haasteena lienee myös tutkimuksen reliabiliteetti, eli kuinka saada suuresta joukosta kiinni varmasti oikeat vastaajat – ne jotka ovat oikeasti päätöksiin vaikuttaneet. Enemmän arvoa antava tutkimus olisi varmasti laajempi asiakastytyväisyyskysely avoimine kysymyksineen. Se voisi tuoda lisänäkemyksiä konkreettisista parannuskeinoista sijoittumismarkkinointiin ja sen tehokkaaseen kohdentamiseen, sekä sijoittumispalveluihin.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kaikissa laadullisissa tutkimuksissa luotettavuus on siinä mielessä kyseenalainen, että kyse on tutkimuksen tekijän omista tulkinnoista. Fenomenologinen analyysikaan pystyy tuskin riisumaan tutkijan kaikkia asenteita, mutta pyrkii kuitenkin auttamaan näkemään asioiden laajempia merkityksiä. Kyse on loppujen lopuksi hyvistä perusteluista ja siitä, että tutkimuksen kulku kuvataan mahdollisimman tarkasti, jolloin jokainen voi vetää omat johtopäätöksensä luotettavuudesta. Moilanen ja Räihän (2001, 59) mielestä laadullisen tutkimuksen luotettavuus, tai paremminkin uskottavuus, perustuu sille, että ilmiölle löytyy vastaavia selityksiä ja ilmiöitä muista tutkimuksista. Analyysivaiheessa keskustelu tutkimusta varten kerätyn teorian kanssa myös lisää luotettavuutta (Moilanen ja Räihä, 61). Yleistämisen sijaan laadullisissa tutkimuksissa olisi hyvä käyttää sanaa suhteuttaminen. Tällöin tulee osoittaa, missä suhteessa tutkimus valottaa muutakin kuin yksittäistä tapausta. (Moilanen & Räihä 2001, Alasuutarin 1995, 222 mukaan.) Lehtomaa (2009, 175) määrittelee fenomenologisen tutkimuksen luotettavuuden edellytykseksi sen, että tutkija pystyy vangitsemaan ilmiön sellaisena, kuin se kokijalle ilmenee.

Fenomenologinen analyysimenetelmä oli oikea ja validi valinta tutkimusmenetelmäksi. Se sopi tähän erittäin hyvin, sillä se katsoo asioiden taakse eikä tulkitse asioita sinällään. Menetelmän analyysivaiheessa se auttoi pääsemään enemmän irti omista asenteista, joita heijastuu helposti analyysiin. Keräämäni aineiston analysoinnin myötä vahvistui ajatus, että sijoittumispäätöksentekoa tulee tarkastella laajemmassa perspektiivissä taustalla vaikuttavien tekijöiden suhteena, eikä yksittäisten konkreettisten tekijöiden tasolla. On huomioitava, että empiiristä tutkimusta ei voi yleistää tarkempien valintaan vaikuttavien tekijöiden osalta. Haastatellut ovat kontekstissa Lahden seudulle sijoittumisena tiettyä aikana, tiettyjen yritysten ja henkilöiden toimesta. Yritysten eri toimialojen edustuksen, toimintaympäristön ja tarpeiden muuttuessa, sekä ihmisten käyttäytymistä tutkiessa ei voi olla yleispätevää kaavaa sijoittumispäätöksenteossa. Asioita voidaan ymmärtää vain laajemmassa kontekstissa. Jokainen tilanne on erilainen, siinä ovat mukana eri henkilöt ja se on sidonnainen omaan kontekstiinsa. Yritysten sijoittumista voidaan siis tutkia yleistettävästi vain laajempina ilmiöinä.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aula, P. Heinonen, J. 2002. Maine: menestystekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Arola, J. 2014a. Kunnat kilpailevat yrityksistä kaavoituksilla. Kauppalehti 8.10.2014.

Arola, J. 2014b. Julkisen rahoituksen merkitys poistunut. Kauppalehti 8.10.2014.

Damasio, A. 2003. Spinozaa etsimässä. Helsinki: Hakapaino.

Dobelli, R. 2011. Selkeän ajattelun taito. Latvia: Livoniaprint.

Dunderfelt, T. 2011. Intuitio: Sisäinen viisaus. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Kansola, M. 2010. Tuotantostrateginen päätöksenteko yrityksessä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kokko, M. 2014. Alueen brändi ohjaa sijoittumista. Kauppalehti. 25.8.2014.

Kolehmainen, J. 2004. Instituutiosta yksilöihin – Paikallisen innovaatioympäristön kolme tasoa teoksessa Sotarauta, M, Kosonen 2004. Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy –Juvenes Print.

Kotler, P. 1997. Marketing management. Ninth edition. USA: Prentice Hall.

Laakso, S. & Loikkanen, H. 2004. Kaupunkitalous. Tampere: Tammer-paino.

Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. teoksessa Aaltola & Valli 2001(toim): Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: Gummerrus.

- Latomaa, T. 2009. Ymmärtävä psykologia: Psykologia rekonstruktiivisena tieteenä. teoksessa Perttula, J. Latomaa T. 2009. Kokemuksen tutkimus: merkitystulkinta-ymmärtäminen. Tampere: Juvenes print.
- Lehtomaa, M. 2009. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: Haastattelu - analyysi ja ymmärtäminen teoksessa Perttula, J. Latomaa, T. 2009. Kokemuksen tutkimus: merkitys-tulkinta-ymmärtäminen. Tampere: Juvenes print.
- Lencioni, P. 2011. Avoimeksi riisuttuna – Tarina kolmesta pelosta, jotka uhkaavat asiakasuskollisuutta. (suom. Johanna Hartikainen) Latvia: Jelgava Printing House.
- Loewenstein, G. & Lerner, J. 2003. The role of affect in decision making. Teoksessa Davidson, R. J. Scherer, K. R & Goldsmith, H. H. 2003. (toim) Handbook of Affective Sciences. Oxford University Press.
- Maunula, K. 2011. Lahden vetovoima. Tutkimusten ja selvitysten antama kuva Lahden ja Päijät -Hämeen seudun maineesta ja mielikuvista.
- Moilanen, P. Räihä, P. 2001. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola ja Valli 2001. (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: Gummerrus.
- Nofsinger, J.R. 2011. The psychology of investing. Fourth edition. Prentice Hall.
- Pulkkinen, S. 2010. Husserlin fenomenologinen menetelmä. Teoksessa Miettinen, T. Pulkkinen, S. Taipale, J. (toim.) Fenomenologian ydinkysymyksiä. Helsinki: Hakapaino.
- Rothe, P. Christersson, M. Ounasvuori, N. Heino, S. Sarasoja, A-L. Nenonen, S. 2014. Uudelleensijoittumisen prosessit ja liiketoiminta. Repbu-hankkeen loppuraportti. Aalto-yliopiston julkaisusarja. TIEDE + TEKNOLOGIA 10/2014.
- Silander, Tervo & Niittykangas 1997. Uusi aluepolitiikka ja yritysten sijaintikäyttäytyminen. Jyväskylä: Kopijyvä.

Sinclair, M. 2011. Handbook of Intuition Research. Gheltenham. Edward Elgar Publishing Limited.

Tilastokeskus. 2013. Palkkavertailu Tampere- Helsinki- Lahti. Ei saatavissa julkisen versiona.

Sähköiset lähteet

Ahonen, T., Airola, M., Lappalainen, I., Nuutinen, M., Reunanen, M., Valjakka, T. & Valkokari P. 2013. Asiakassuhteen syventäminen ja uudistaminen – Palvelukyvystä ja -kulttuurista muutosvoimaa palveluliiketoimintaan. Espoo, VTT [viitattu 14.5.2014]. Saatavissa:

[http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/Asiakassuhteen syventäminen ja uudistaminen.pdf](http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/Asiakassuhteen_syventaminen_ja_uudistaminen.pdf)

Autio, R. 21.8.2014. Lahti siirtymässä häviäjien puolelle kilpailussa muuttovirroista. YLE [viitattu 21.8.2014]. Saatavissa:

http://yle.fi/uutiset/lahti_siirtymassa_haviajien_puolelle_kilpailussa_muuttovirroista/7423528

Bell, D. 2003. Regret in decision making under uncertainty [viitattu 16.5.2014]. Saatavissa:

<http://www.people.hbs.edu/dbell/regret%20in%20decision%20making%20.pdf>

Bianco, D. 2014. DECISION MAKING [viitattu 16.3.2014]. Saatavissa:

<http://www.referenceforbusiness.com/management/De-Ele/Decision-Making.html>

Catella. 2014. Markkinakatsaus. [viitattu 16.3.2014]. Saatavissa:

<http://www.catella.fi/en/13994.aspx>

Catella. 2013. Markkinakatsaus. [viitattu 16.3.2014]. Saatavissa:

<http://www.catella.fi/en/Markkinakatsaus.aspx?year=2013>

- Crossan, M. Lane, H.W. White, R. E 1999. An organizational learning framework: From intuition to institution [viitattu 22.4.2014]. Saatavissa: http://cmapspublic.ihmc.us/rid%3D1222355636953_663250744_13307/Organizational%2520Learning%2520Framework%2520From%2520Intuition%2520to%2520Institution.pdf
- Dietrich, C. 2010 Decision Making: Factors that Influence Decision Making, Heuristics Used, and Decision Outcomes [viitattu 7.4.2014]. Saatavissa: <http://www.studentpulse.com/articles/180/decision-making-factors-that-influence-decision-making-heuristics-used-and-decision-outcomes>
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2014: Hämeen ELY- keskuksen työllisyyskatsaus helmikuu 2014 [viitattu 26.3.2014]. Saatavissa: <http://www.elykeskus.fi/documents/10191/2949877/Ty%C3%B6llisyyskatsaus+helmikuu+2014/542483b6-1a09-4c9f-b246-0b92f03d4b61>
- Finlex 2014. Laki julkisista hankinnoista [viitattu 22.10.2014]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>
- Frank Communications. 2012. Yrityspäätäjien ostokäyttäytyminen. Kyselytutkimus [viitattu 3.4.2014]. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/frankcom/miten-b2b-paattajatostavat>
- Haggrén, U. 2011. Yritysten sijoittumispäätöksiin liittyvät asiat Case jämsä [viitattu 23.4.2014]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/26832/URN:NBN:fi:jyu-2011042910697.pdf?sequence=1>
- Hammond, J. Keeney, R. Raiffa, H. 2003. The Hidden Traps in Decision Making [viitattu 16.5.2014]. Saatavissa: http://cstpr.colorado.edu/students/envs_5120/hammond_1998.pdf
- Hyppänen, O. 2013. Decision makers' use of intuition at the front end of innovation. [viitattu 20.3.2014]. Saatavissa:

<http://lib.tkk.fi/Diss/2013/isbn9789526050300/isbn9789526050300.pdf>

Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

26.8.2014 NÄKYMIÄ|ELOKUU | 2014 HÄMEEN ELY-KESKUKSEN

TYÖLLISYYSKATSAUS [viitattu 26.8.2014]. Saatavissa:

<http://www.elykeskus.fi/documents/10191/2949877/Ty%C3%B6llisyyskatsaus+hein%C3%A4kuu+2014/587a1776-5993-45a7-a7cf-fa06dd516b3e>

Innolink. Yrityspotentialikartoitus. 2014. Ei saatavissa julkisena versiona.

Jabe, M. 2013. Opettele hallitsemaan vastakkaiset ajattelutavat. Talouselämä. [viitattu 30.3.2014]. Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/opettele+hallitsemaan+vastakkaiset+ajattelutavat/a2210355>

Kahneman, D. 2002. Maps Of Bounded Rationality: A Perspective On Intuitive Judgment And Choice. [viitattu 20.5.2014]. Saatavissa:

http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2002/kahnemann-lecture.pdf

Kaplas, S. 2014. What makes us buy, and why? The future of consumers' roles and motivations. Tekes. 2014 [viitattu 23.10.2014]. Saatavissa:

http://www.tekes.fi/Global/Ohjelmat%20ja%20palvelut/Kasvajakansainvalisty/Future%20Watch/Team_Finland_Future_Watch_Report_What_Makes_Us_Buy_and_Why.pdf

Kauppa- ja teollisuusministeriö 2006. Elinkeinopolitiikan suuntaviivat [Viitattu 17.4.2014] Saatavissa:

[http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/288BFBF1CA938097C22571F40038D5E9/\\$file/jul35elo_2006.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/288BFBF1CA938097C22571F40038D5E9/$file/jul35elo_2006.pdf)

Keskuskauppakamari. 2011. ALUEIDEN KILPAILUKYKY 2011 [viitattu 30.3.2014]. Saatavissa: [http://kauppakamari.fi/wp-](http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Alueiden_kilpailukyky_2011.pdf)

[content/uploads/2012/01/Alueiden_kilpailukyky_2011.pdf](http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Alueiden_kilpailukyky_2011.pdf)

Kotler, P. Rackham, N. & Krishnaswamy, S. 2006. Ending the War Between Sales and Marketing [viitattu 15.5.2014]. Saatavissa: http://www.kcapital-us.com/neil/downloads/ending_war_between_sales_marketing.pdf

LADEC 2014. Yritysten osallistuminen pienhankintojen kilpailutuksiin helpottuu. [viitattu 30.3.2014]. Saatavissa: http://www.LADEC.fi/ajankohtaiset/391/yritysten_osallistuminen_pienhankintojen_kilpailutuksiin_helpottuu

Lahden Kaupunki 2014. Tiedote. 21.10.2014 [viitattu 21.10.2014]. Saatavissa: http://www.epressi.com/media/userfiles/22187/1413885172/tilastotiedote_tyottomuus_syyskuu_2014.pdf

Lahden Kaupunki. 2014. Lahden kaupungin työllisyys- ja elinvoimaohjelma 2014-2020 [viitattu 11.10. 2014]. Saatavissa: [http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/899CE0D07D3C7C80C2257CF6003615B8/\\$file/Ty%C3%B6llisyys-%20ja%20elinvoimaohjelma.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/899CE0D07D3C7C80C2257CF6003615B8/$file/Ty%C3%B6llisyys-%20ja%20elinvoimaohjelma.pdf)

Lahden seudun kilpailukyky- ja elinkeinostrategia 2009 – 2015. Päivitetty 2011. [viitattu 1.4.2014]. Saatavissa: http://www.lahdenseutu.net/filebank/4142-Lahden_seudun_kilpailukyky-_ja_elinkeinostrategia_2009-2015_paivitys_2011.pdf

Laine, P 2009. Ostamisen ymmärtämistä –myyntiprosessi [viitattu 19.5.2014]. Saatavissa: <http://www.customercentriceurope.com/files/82601254392598Mistmyyntiprosessissaonkyse2009-10-01.pdf>

Levinas 1995. The Theory of Intuition in Husserl's Phenomenology [viitattu 5.5.2014]. Saatavissa: <http://books.google.fi/books?id=n7sVkAfaEHAC&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>

- Loikkanen, H. 2013 Kaupunkialueiden maankäyttö ja taloudellinen kehitys – maapolitiikan vaikutuksista tuottavuuteen sekä työ- ja asuntomarkkinoiden toimivuuteen [viitattu 30.4.2014]. Saatavissa: http://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/v17.pdf
- Mielonen, S. 2013. Kysymyksiä intuitiosta – osa 1 [viitattu 22.4.2014]. Saatavissa: <http://intuitio.wpengine.com/2013/03/24/kysymyksia-intuitiosta-osa-1/>
- Moisio, S. & Vasanen, A. 2008. Alueellistuminen valtiomuutoksen tutkimuskohteenä [viitattu 12.5.2014]. Saatavissa: <http://ojs.tsv.fi/index.php/tt/article/view/481/407>
- Moisio, S 2012. Suomea keskitetään alle kymmeneen kaupunkiin. Yle Uutiset [viitattu 12.5.2014]. Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/professori_suomea_keskitetaan_alle_kymmeneen_kaupunkiin/6140533
- Morewedge, C. K., Giblin, C. E., & Norton, M. I. 2014. The (Perceived) Meaning of Spontaneous Thoughts. *Journal of Experimental Psychology: General* [viitattu 28.5.2014]. Saatavissa: <http://careymorewedge.com/papers/SpontaneousThought.pdf>
- Myllynen, T. 2011. Yrityksen päätöksenteko toimitilavalinnassa [viitattu 23.4.2014]. Saatavissa: <http://www.prefeproject.com/sites/prefeproject.drupalgardens.com/files/Timo%20Myllynen%20Diplomity%C3%B6.pdf>
- Mäkinen, L. 2013. Näkökulma: The Business City ei raikastu pesussa. Yle uutiset. [viitattu 29.3.2014]. Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/nakokulma_the_business_city_ei_raikastu_pesussa/6798903
- Oliveira, A. 2007. A Discussion of Rational and Psychological Decision-Making Theories and Models: The Search for a Cultural-Ethical Decision-Making Model. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Stud-*

ies [viitattu 7.4.2014]. Saatavissa:

http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol12_no2_pages_12-17.pdf

Palmqvist, M. 2009. How Emotions Affect Decision Making. Strategy + Business.

[viitattu 7.4.2014]. Saatavissa: [http://www.strategy-](http://www.strategy-business.com/article/09413d?gko=25b9b)

[business.com/article/09413d?gko=25b9b](http://www.strategy-business.com/article/09413d?gko=25b9b)

Päijät- Hämeen Yrittäjät. 2012. Lahden seudun yritysystävällisyys jatkaa kasvu-

aan. 2012. [viitattu 15.3.2014]. Saatavissa:

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/paijathame/tiedote/phy/lahden-seudun-yritysystavallisyys-jatkaa-kasvuaan>

Rainisto, S. 2004. Kunnasta brändi [viitattu 23.4.2014]. Saatavissa:

<http://www.kaks.fi/sites/default/files/Polemia%2054.pdf>

Raunio, M. 2001. Asuin- ja elinympäristön laatu kaupunkiseutujen kilpailuetuna

teoksessa Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. 2001 (toim.) Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä. [viitattu 10.4.2014]. Saatavissa:

<http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fshop.kunnat.net%2Fdownload.php%3Ffilename%3Duploads%2Fp050617104020J.pdf&ei=i9s3U5irPOao4ASSr4C4BQ&usg=AFQjCNFncVoJyJXWxLEtL4fnJZkY7fyPAw&bvm=bv.63808443,d.bGE>

Raunio, M. 2001. Kaupunkiseutu myytävänä: imagot ja profiloituminen kaupun-

kiseudun markkinointiprosessissa. Teoksessa Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. 2001 (toim.) Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä [viitattu 30.3.2014].

Saatavissa:

<http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fshop.kunnat.net%2Fdownload.php%3Ffilename%3Duploads%2Fp050617104020J.pdf&ei=i9s3U5irPOao4ASSr4C4BQ&usg=AFQjCNFncVoJyJXWxLEtL4fnJZkY7fyPAw&bvm=bv.63808443,d.bGE>

Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. 2001 (toim.) Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä. [viitattu 29.3.2014]. Saatavissa:

<http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fshop.kunnat.net%2Fdownload.php%3Ffilename%3Duploads%2Fp050617104020J.pdf&ei=i9s3U5irPOao4ASSr4C4BQ&usg=AFQjCNFncVoJyJXWxLEtL4fnJZkY7fyPAw&bvm=bv.63808443,d.bGE>

Stevenson, W. J. 2011. Operations management. [viitattu 15.3.2014]. Saatavissa: <https://www.inkling.com/read/operations-management-stevenson-11th/chapter-8/the-nature-of-location-decisions>

SPIEGEL 2012. Interview with Daniel Kahneman: Debunking the Myth of Intuition [viitattu 22.4.2014]. Saatavissa: <http://www.spiegel.de/international/zeitgeist/interview-with-daniel-kahneman-on-the-pitfalls-of-intuition-and-memory-a-834407-2.html>

Tekes 2003. Alueiden elinvoima syntyy innovaatioista [viitattu 16.4.2014]. Saatavissa: <http://www.tekes.fi/julkaisut/Alueiden.pdf>

The Economist, 2014 .Revolutionary fervor [Viitattu 13.10.2014] Saatavissa: <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21598650-does-economics-need-rethink-revolutionary-fervour>

The Myers Briggs Foundation. 2014. [Viitattu 17.4.2014] Saatavissa: <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>

Tiilikainen, T. 2006. Hyvän imagon varassa. Suomen Kuvalehti [Viitattu 15.3.2014]. Saatavissa: <http://suomenkuvalehti.fi/wp-content/uploads/sk/files/vanhat/library/attachments/hyv%C3%A4imago.pdf>

Uusi-Eskola, M. 21.8.2014. Kolmasosa Suomen kunnista imee kaikki muuttajat [Viitattu 21.8.2014] Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/kolmasosa_suomen_kunnista_imee_kaikki_muuttajat/7423244

Vanhanen, H. 24.04.2014. Yrittäjät tylynä kunnille – arvosana 6,6 Kauppalehti

[Viitattu 24.4.2014] Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/omayritys/yrittajat+tylyna+kunnille+-+arvosana+6,6/201404674656>

Valtiovarainministeriö 2009. Kasvuyritysten toimintaedellytysten parantaminen ja rahoituksen tehostaminen. [Viitattu 2.4.2014] Saatavissa:

http://www.fvca.fi/files/32/Valtiovarainministerio_kasvuyritykset.pdf

Verner, D. 2013. A More Focused Approach to the Industrial Location & Evaluation Process. [Viitattu 15.3.2014] Saatavissa:

<http://www.areadevelopment.com/siteSelection/December-2013/GIS-tools-for-industrial-location-evaluation-287242.shtml>

Suulliset lähteet

Laakso, M. 2014. Liiketoimintakehittäjä. Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy. Haastattelu 8.4.2014

Yritys 1. Haastattelu 6.8.2014

Yritys 2. Haastattelu 19.8.2014

Yritys 3. Haastattelu 11.9.2014

Yritys 4. Haastattelu 16.9.2014

Yritys 5. Haastattelu 18.9.2014

Yritys 7. Yritysesittely 3.10.2014

Kuvalähteet:

Kuva 8: Hannu Lindroos. 2006.